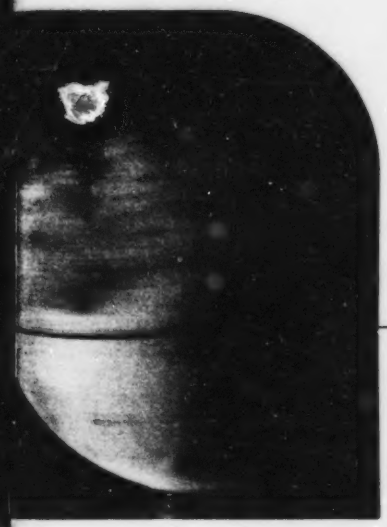


Canadian
Commercial
Corporation

# Shaping Trade Solutions for Canada's Exporters

**Annual Report 1998–1999**

Canada

101-00410/

# Table of Contents


**Introduction**

3 Trade Solutions for Canadian Exporters
4 A Message From the Minister
5 Role and Objectives of the Corporation
6 President's Message
8 CCC's Corporate Strategies
9 Business Review

**Markets**

10 Keeping Pace with Change in the U.S.
13 Bid Matching – Bringing New Opportunities to Canadian Exporters
15 The International Environment
19 New Successes and New Services for Small and Medium Business

**Performance in Review**

22 Business Objectives

**Serving Clients**

25 Customer Satisfaction
26 Year 2000 Readiness
28 The Way Ahead
30 CCC's Activities Around the World

**Financial Statements 1998–99**

33 Management Responsibility for Financial Statements and Auditor's Report
34 Balance Sheet
35 Statement of Operations and Retained Earnings
36 Cash Flow Statement
37 Notes to Financial Statements

## Board of Directors (April 1, 1998 to March 31, 1999)

**Chair: Mr. Robert G. Wright**
President of the Canadian Commercial Corporation and Deputy Minister
Department of Foreign Affairs and International Trade
Ottawa, Ontario

**Mr. John Banigan**
Assistant Deputy Minister, Industry Sector
Industry Canada
Ottawa, Ontario

**Ms. Helen Gillespie**
Vice-President
SweetRipe Drinks Ltd.
Mississauga, Ontario

**Mr. R. Leonard McNeil, CA**
Partner
Grant Thornton
Halifax, Nova Scotia

**Ms. Kathryn McCallion**
Assistant Deputy Minister
International Business, Passports and Consular Affairs
Department of Foreign Affairs and International Trade
Ottawa, Ontario

**Mr. André Trépanier, FCA**
Partner
KPMG
Montréal, Québec

## Officers

**Mr. Robert G. Wright**
President and Chairman of the Board of Directors

**Mr. Douglas Patriquin**
Executive Vice-President and Chief Operating Officer

**Ms. Tamara Parschin-Rybkin**
General Counsel and Secretary

**Mr. Glen Nichols**
Executive Director, Business Development and Corporate Planning

**Mr. Yvon Jolicoeur**
Director, Major Projects

**Mr. Mike Pantazi**
Director, Finance and Risk Management

**Ms. Sharon Fleming**
Director, Human Resources and Administration


## Canadian Commercial Corporation

1100-50 O'Connor Street
Ottawa, Ontario, Canada, K1A 0S6

Telephone: (613) 996-0034
Fax: (613) 947-3903
E-mail: info@ccc.ca
Website: http://www.ccc.ca


*Ce document est également disponible en français.*

# Trade solutions for Canadian exporters

CCC helped more Canadian exporters make sales and access difficult markets throughout the world in 1998–99. The Corporation worked with 1,883 Canadian exporters, achieving business volumes of $748 million dollars in 37 countries. Thirty per cent of exporters contracting successfully through CCC were new clients, with the great majority small and medium size businesses with annual sales of less than $25 million.

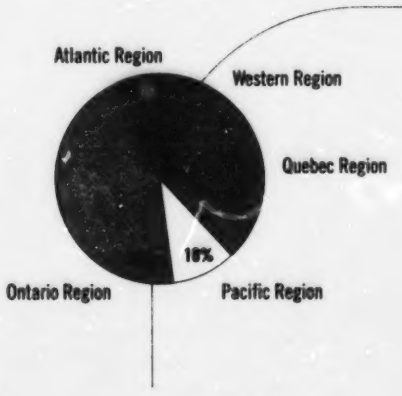
The Corporation achieved record volume increases in its U.S. operations over last year, and maintained its sales volumes in international markets.

CCC continued to focus on its core business: providing special access for Canadian exporters to the U.S. defence and aerospace markets, specializing in trade to foreign governments and international organizations and providing government-backed contract sales and management services to SMEs.

Our continued emphasis on customer service has again earned high satisfaction ratings from Canadian exporters. CCC's unique role in the Government of Canada's trade plan continues to provide exporters and their customers abroad with the added confidence of knowing that they have the power of Canada behind their deal.

Whether bringing buyers and sellers together, acting as a prime contractor or working with small and medium size companies to win sales, CCC's access to specialized markets continues to open doors for thousands of Canadian companies doing business in complex international markets.

**CCC Business Volume** by Geographic Region



# A Message from the Minister

"The Canadian Commercial Corporation continues to fulfill its unique mandate in Canada's trade agenda as an export sales agency and government-backed prime contractor. For over 40 years it has been the point of entry for Canadian exporters to the U.S. defence and space markets and continues to help thousands of small and medium size companies win sales around the world.

CCC's full range of export trade services, including guarantees of contract performance, provides the needed edge for Canadian exporters entering a competitive global marketplace. A specialist in trade to foreign governments and international organizations, CCC continues to focus on assisting small and medium size businesses in developing into mature exporters. In the past year, over 80% of the companies using CCC's services had less than $25 million in annual sales.

Helping small and medium size exporters succeed in world markets is key to Canada's export strategy and to CCC for the coming years."

Sergio Marchi

Hon. Sergio Marchi, P.C., M.P.
Minister for International Trade

# Role and Objectives of the Corporation

For over 52 years, CCC has been an effective trade tool for Canada, helping exporters win and complete sales in difficult markets, primarily those of foreign governments and international organizations. A federal Crown Corporation, Canadian Commercial Corporation is wholly owned by the Government of Canada, with the broad legislated mandate to assist in the development of trade between Canada and other nations.

CCC provides Canadian exporters with a wide range of contracting services which enhance their access to market opportunities. CCC's involvement provides a foreign buyer with a unique, government-backed guarantee of contract completion. This gives an exporter an exceptional marketing advantage, improves the contract terms on which it does business, provides access to financing, and reduces exporter risks.

CCC is an integral part of the Government of Canada's trade team. Its services complement the export financing and insuring services of the Export Development Corporation (EDC) as well as the market intelligence and promotional activities of the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT) and other federal departments and agencies.

As the export contracting arm of the Government of Canada, CCC:

- → acts as the primary agent for major procurements involving Canadian exporters selling to the U.S. Department of Defense (DoD) and the National Aeronautics and Space Administration (NASA) as part of formal agreements signed by the Government of Canada;
- → acts as an export sales agency and participates in all phases of the trade transaction;
- → acts as prime contractor in the sale of Canadian goods and services at the request of Canadian exporters and their customers abroad;
- → identifies business opportunities, particularly with the U.S. federal government, and transmits them to those Canadian firms registered with CCC that are capable of meeting those requirements;
- → facilitates access by small and medium-sized enterprises (SMEs) to commercial sources of pre-shipment financing on export sales through the Progress Payment Program (PPP);
- → provides export contract risk analysis and management services when requested;
- → assists in arbitration of contracts and provides assistance in resolving contract disputes.

When CCC participates in a sale, it assesses the risks posed by the buyer and the exporter, prepares the bid, participates in sales negotiations, manages the contracts guaranteeing performance and arranges payment according to the negotiated terms.

CCC manages contracts prudently, and as a result additional contract costs have been kept at less than 1/10 of 1% of the Corporation's business volume. It is this record which has led foreign buyers to make CCC their partner of choice when purchasing goods and services from Canadian sources.

# President's Message

## A year of progress

It has been a year of progress for CCC, as we worked with a record 1,883 companies, in a wider range of sectors and a larger number of markets than ever before. Small and medium-sized exporters (SMEs) continued to grow in importance for the Corporation, and as of 1998–99 they comprise over 80% of the companies we serve. We are confident that our growing SME client base reflects the experience and skill we bring to smaller companies seeking to compete in complex world markets.

Of all those firms using CCC services in 1998–99, 276 finalized new contracts or contract amendments through the Corporation. The total value of the contracts and amendments was $748 million, with buyers in 37 countries.

It was a turbulent year in many world markets, including significant changes in traditional procurement practices of the United States Department of Defense (DoD) and the National Aeronautics and Space Administration (NASA).

DoD acquisition reforms saw large blocks of traditional procurement turned over to private sector prime contractors, reducing the advantages Canadian firms have enjoyed in that market since 1956, under the Defence Procurement Sharing Agreement (DPSA). In response, CCC successfully initiated a U.S. Prime Contractor Marketing Initiative, aimed at building awareness of CCC's value-added services and forging new relationships with U.S. based prime contractors.

For the first time in a decade, anticipated Light Armoured Vehicle (LAV) sales did not materialize with the U.S. Department of Defense, resulting in lower business volumes. This year's slippage in signing these large contracts, valued at approximately $350 million, is expected to be temporary, and the sales outlook is promising for 1999–2000 and 2000–2001.

While this year's business volume was lower at $748 million (non-LAV), CCC made significant gains in the U.S. market, reaching $557 million (non-LAV) from last year's $355 million (non-LAV), an increase of 57%.

The Government placed a vote of confidence in the Corporation's potential after an interdepartmental review and committed to strengthen CCC's Board of Directors and appoint a full-time President in 1999–2000.

The review confirmed that CCC's program makes a unique contribution to developing Canadian exports through the DPSA and provides a centre of expertise for sales on a government-to-government basis, particularly for SMEs in meeting foreign competition in government procurement markets. The review concluded that CCC's program is best delivered through a separate and specialized Crown Corporation, dedicated to the export sales function.

In generating success for Canadian exporters, CCC has been increasing its number of 'smaller dollar value' contracts. The year confirmed the trend of the past three years: greater numbers of SMEs see the Corporation as their partner, to succeed in both new markets and markets where they face well-established competition. They are doing so both in the United States and internationally, and through the sustained growth of our Progress Payment Program (PPP), which helps them access commercial sources of pre-shipment financing.

In 1998–99, a full 30% of exporters contracting successfully through CCC were new to the Corporation. Many of them were SMEs. Helping these firms in highly competitive and difficult marketplaces can be labour intensive and burdensome, working within the Corporation's existing risk parameters.

Nevertheless, growth at CCC has been with small and medium sized enterprises, and all signs point

to a continuation of this trend. Meeting their needs will require innovative partnering, with both private and public sector organizations. It will also require new means of expanding the range of SME risk which CCC can undertake.

With its future as a specialized, separate Crown Corporation confirmed, CCC must now take the longer view and determine where it can make its greatest contribution to Canadian trade in the new millennium. The focus will be on increasing awareness of CCC's services among Canadian firms which are either active or interested in foreign public sector markets, and could increase their success by utilizing CCC. This also sees CCC working among a wider range of SMEs who need our practical, hands-on experience to succeed in new markets.

As a niche player in specialized markets, CCC requires strong links to all other elements of Team Canada Inc. and private sector partners, to increase referrals and find new ways of putting our unique skills to work. CCC's relevance will increasingly be measured by the number of companies it works with each year, and by the ratios of successful bids it generates with them.

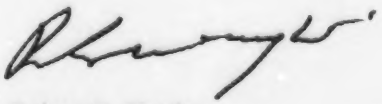
Once again, CCC's Client Satisfaction Survey shows that whether they are small, medium or large, businesses using CCC value it greatly. The continuing challenge is to ensure that all those who could successfully use our services know when to do so.

The governance structures of CCC have changed to enable it to better meet the challenges it faces. Among these changes, CCC no longer has the Deputy Minister of Trade at the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT) as its President. A full-time President, Douglas Patriquin, represents the Corporation and conducts business on its behalf at the appropriate senior level. Mr. Patriquin has served as the Corporation's Executive Vice-President and Chief Operating Officer since 1993.

This is, therefore, my last report as President and I thank the management and employees of CCC for their support and their contribution to trade these past three years. I also wish Mr. Patriquin and his team well in leading the Corporation to even greater results in the future. In addition to my own departure, 1998–99 also saw the retirement of Yvon Jolicoeur, CCC's Director of Major Projects, after a 15-year career with the Corporation's U.S. and overseas operations.

While the past year has been challenging, the coming year offers opportunity for the Corporation as it aims to reach a significantly larger number of small and medium size companies. As it expands its reach and enhances its services, in non-defence and aerospace markets, CCC will require significant resources to fulfill the labour intensive demand of helping SMEs to win sales with CCC backing and contracting and trade expertise. Accordingly, CCC will re-examine its markets, fee for service and risk capital capacity, to meet the operational requirements necessary to fulfill its mandate and contribute significantly to Canada's trade agenda.

The success of CCC is never solely that of the Corporation; it is the success of those men and women from across Canada who take up the challenge of exporting, and have found in CCC a partner to help them get the job done. In the past five years, the number of companies working with CCC has increased by 80%. All of us who have an interest in seeing exports grow, at both CCC and in Government, want to see that trend continue.



Robert G. Wright
*President*

June, 1999

# CCC's Corporate Strategies

## Responding to the trade agenda

CCC has over 50 years of experience and success as an effective instrument of Canada's trade policy. Its unique range of skills enable it to make an important contribution to help achieve the Government's export objectives. As we approach the millennium, the Government of Canada has an ambitious trade agenda. It seeks to increase both Canadian exports and the number of exporters, particularly among small and medium-sized enterprises (SMEs).

Entering the 1998–99 fiscal year, CCC saw significant growth in the number of companies interested in using its particular skills. Increasingly, exporters are looking for CCC's involvement in a wide range of services in addition to its traditional role as a prime contractor. The Corporation's challenge in 1998–99 was to respond to that increasing demand, while managing activities to ensure that additional contract costs were minimized.

This year was an opportunity for the Corporation to re-position itself to better respond to Canadian exporters and public-sector buyers throughout the world. While government procurement world-wide is more accessible than ever to Canadian firms, government buyers have been subject to volatile external factors that influenced their finances and priorities.

CCC continued to allocate its resources to fulfil its role under the DPSA mandate and preserve the benefit of that special access for Canadian exporters. At the same time, the Corporation supported companies traditionally active in the U.S. defence and aerospace related markets to enter other international markets. It also had to respond to a growing number of SME clients, and identify service enhancements to meet their particular needs.

## Fostering growth

With these changes in mind, CCC will focus on a four-point program to foster growth and meet its objectives:

- → **Awareness** – to make CCC's services known to exporters and to those who provide them with advice;
- → **Business Growth** – to build on CCC's networks with exporters and foreign buyers to increase the number and volume of business opportunities;
- → **New and Improved Services** – to develop, enhance and provide new services which put CCC's unique capabilities to work to meet changing exporter needs;
- → **Capacity to Respond** – to ensure CCC can meet increased demand for its services by reducing costs, increasing efficiencies and implementing cost recovery where possible.

Given the resources available to the Corporation, these strategies would assist CCC to better balance its business volume targets with those related to the number of clients and the quality of service. In 1998–99, while business volumes remained important, the primary goals of CCC related to its clients and the measurement of efficiency and effectiveness in meeting their needs.

## CCC by the Numbers

| | |
|---|---|
| **$748 million** | CCC's total business volume for the fiscal year |
| **30%** | Percentage of exporters contracting successfully through CCC who were new clients |
| **$484,895,168** | Sales volume to the U.S. DoD and NASA |
| **70%** | Percentage of CCC's sales made to the U.S. DoD and NASA |
| **$96,522,788** | Sales volume to U.S. civilian agencies and private sector |
| **$122 million** | International business volume |
| **$46 million** | Progress payment Program |
| **1,449** | Number of Canadian firms receiving opportunity notices through bid-matching service |
| **13,551** | Total number of notices they received |
| **1,500** | Number of visits per week CCC's U.S. opportunities website receives |
| **$616,000,000** | Value of bids generated by CCC's bid matching efforts |
| **571** | Number of successful contracts resulting from CCC's bid matching efforts |
| **$161,000,000** | Total value of those contracts |
| **72%** | Percentage increase over bid matching contracts generated in 1997–98 |
| **94%** | Percentage of clients surveyed who rated CCC as "excellent" or "very good", or "good" |

## CCC signed contracts in 37 countries in 1998–1999

Argentina
Australia
Austria
Bahamas
Barbados
Bermuda
Chile
Colombia
Cuba
Denmark
France
Germany
Guinea
India
Islamic Republic of Iran
Ireland
Japan
Korea (Republic of South Korea)
Kuwait
Luxembourg
Malaysia
Mexico
Morocco
Nepal
Netherlands
Norway
Portugal
Saudi Arabia
Singapore
South Africa
Spain
Sweden
Tanzania
Thailand
Trinidad and Tobago
United Kingdom
United States of America

CCC's core users are aggressive exporters, as our 1999 client survey shows. More than six in 10 CCC-users rely on export sales for more than half of their business. One in four had a particular focus on public-sector markets, with foreign-government purchasing accounting for at least half of all their exports.

The U.S. Government was the most often mentioned client of CCC's exporters (86%) in the survey, followed by public-sector clients in western Europe (45%), the Middle East and Africa (40%), Latin America and the Caribbean (29%) and Asia Pacific (15%).

# Keeping Pace with Change in the U.S.

## Acquisition Reform

Changes in U.S. defence procurement resulting from the U.S. Government's Acquisition Reform are a key concern for CCC. Over 70% of the Corporation's sales were to the U.S. Department of Defense (U.S. DoD) and the National Aeronautical and Space Administration (NASA), under the Defence Production Sharing Agreement (DPSA).

Acquisition Reform offers great scope for Canadian companies through simplified rules and streamlined processes. At the same time, the trend towards privatizing U.S. DoD purchasing to American private sector prime contractors threatens the advantages Canadian firms have enjoyed in that market since 1956. Proposals to change the U.S. International Traffic in Arms Regulations (ITARs) have raised concerns about new non-tariff barriers impeding access.

### Steady sales growth

Canadian sales in the U.S. defence market have grown steadily over the past five years. The large increases that have been announced for U.S. defence budgets over the next six years should provide opportunities for further growth, if CCC can maintain the privileges existing under the DPSA, in conjunction with its Canadian and U.S. partners.

Since the announcement of the U.S. Government's Acquisition Reform Initiative in 1993, CCC has kept pace with procurement changes in its key defence and space markets. It has also enhanced its relationships with U.S. buyers in several ways. These include bid matching, the North American Defence Industrial Base Program, and an outreach program to U.S. private-sector prime contractors on U.S. defence contracts. As well, presentations to over 250 U.S. procurement officers highlighted qualified Canadian supply sources, providing a better match of U.S. civilian and military opportunities with qualified Canadian exporters.

The year saw the largest volume of sales to DoD and NASA (non-LAV) since the early 1980s, with a total of $485 million. This was due to the increasing interest of U.S. buyers in repair and overhaul services, in which Canadian companies are very competitive. The high volume was also due to greater bidding activity generated by CCC's bid matching of U.S. defence opportunities to the capabilities of our client companies. An additional $97 million was conducted with buyers in U.S. civilian agencies and the private sector.

### Working with partners

Since 1956, CCC has been a key instrument in preserving entry for Canadian exporters to U.S. defence requirements under the DPSA. In 1998–99, the

**"We were doing things the hard way. In our business, there can be a lead time of 12-20 weeks when you're financing inventory. The more we heard about CCC's services, the more we saw the advantages, and their program solved our problem. Today, our market is the world."**

## Merging skills in new media

The Internet was relatively unknown in 1995 when Clickon Technologies began with the goal of merging the marketing and technical skills for the new medium. Clients quickly shared the vision and the Montreal company was soon winning website awards for companies like Reno-Depot. When NAFTA asked for qualified businesses to develop, build and host a customs website, CCC turned the sales lead over to Clickon, which won the competition.

**"CCC not only gave us the lead on the NAFTA sale, they stayed with us throughout the project. They're experienced exporters, and helped us answer questions from the clients and ensure that all the legalities were in place. In a way, they were like a project manager for us."**

Albert Zaccour
President, Clickon Technologies
Montreal, Quebec

SALES BY PRODUCT CATEGORY *April 1998 – March 1999*

| PRODUCT CATEGORY | |
|---|---|
| Aerospace | 38.2% |
| Vehicles and Rail Equipment | 15.1% |
| Electrical | 12.6% |
| Ships, Small Crafts and Marine Equipment | 7.2% |
| Services | 6.4% |
| Industrial, Construction | 4.6% |
| Food, Livestock and Clothing | 3.6% |
| Hospital, Laboratory and Health Equipment | 1.7% |
| Armaments | 1.1% |
| Fuel and Lubricants | 0.5% |
| Training Aids | 0.2% |
| Others | 8.8% |

Corporation worked with other trade partners to meet two threats to that business.

First, the increasing privatization of U.S. military procurement to U.S. private-sector prime contractors threatens to close Canada's window of access. Outside the DPSA, there is a danger that opportunities for Canadian firms could dry up as a result of a new non-tariff barrier-privatization. In response, CCC increased its activity with U.S. prime contractors, making presentations to 16 firms.

The presentations showed U.S. private sector prime contractors how our services can be as effective for them as they have been for U.S. military purchasers which bought directly. This activity has resulted in sales of $38 million in 1998–99, and the Corporation is working with a total of about 35 companies to emphasize the capabilities of Canadian firms registered by CCC with the U.S. government.

## The impact of ITAR changes

Acquisition reform is not the only new hurdle our clients face. In 1998, the U.S. Government announced proposed changes to its International Traffic in Arms Regulations (ITARs), which would eliminate previous exemptions from licensing provisions for Canadian firms purchasing a wider number of product categories from U.S. sources. Since those licences can take up to 90 days to acquire, the changes affect the free flow of components and information across the border in the defence and aerospace sectors.

This could have a profound impact on the future growth of Canadian defence and aerospace firms. According to the Aerospace Industries Association of Canada (AIAC) and the Canadian Defence Industries Association (CDIA), those changes could affect up to $700 million in Canadian sales into the U.S. defence and space markets.

While most of CCC's business under the DPSA is not affected by the proposed changes, the Corporation is concerned with any regulatory changes that could affect the health and stability of Canada's defence and aerospace industries. A particular concern is the impact of ITAR changes on Canadian access to technical information required to bid on U.S. defence opportunities.

Together with its government partners in the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT) and Industry Canada (IC), as well as the AIAC and CDIA, CCC has assisted in developing the Canadian response to the proposals. The Corporation has also identified ways of working with the U.S. Department of Defense to mitigate potential negative impacts on sourcing in Canada.

**"CCC went to the wall for us at the 11th hour, and their involvement goes way beyond the simple analysis of financial records. They quickly understood both the deal and our vision to progress from an R&D company to a sales and marketing company. Successful completion of the Russian contract was a springboard to a new sale in China, as well as other business opportunities."**

Rino Sabatino
President

Mike Levine
International Project Manager

Inline Fiberglass Ltd.
Toronto, Ontario

# Bid Matching – Bringing New Opportunities to Canadian Exporters

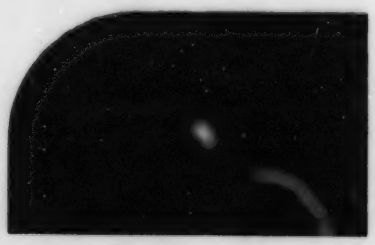
CCC's bid-matching service established new records in the U.S. in its third full year of operation. The service is based on an electronic version of the U.S. *Commerce Business Daily*, which lists all U.S. federal government opportunities. These are vetted at CCC, and opportunities open to Canadian competition are posted on the CCC website. The website has a search mechanism to enable exporters to key in on those requirements that interest them most.

Since CCC registers Canadian company profiles with the U.S. government, the Corporation operates an electronic system to match incoming U.S. requirements to the capabilities of Canadian companies. These, in turn, are reviewed by CCC bid matching officers, who then notify Canadian firms of these opportunities. In 1998–99, 1,449 Canadian firms, an increase of 10.4% over the previous year, received 13,551 notices. At that same time, CCC's U.S. opportunities website is receiving over 1,500 visits a week, from companies interested in finding out how they can fit U.S. procurement opportunities into their business and marketing plans.

CCC's bid matching efforts produced 835 requests for bid documents from Canadian companies, and generated bids valued at $616 million. That activity in turn resulted in ***571 successful contracts*** with a value of ***$161 million,*** a 72% increase over bid matching contracts generated in 1997–98.

# The International Environment

CCC's business was affected by the financial and political conditions troubling its overseas public sector customers in 1998–99. The Corporation's business volume and cost recovery performance was affected by the postponement of some major projects, and the awarding of others to foreign competition in South Africa and Greece.



A highlight was the successful completion of the new terminal at Budapest's Ferihegy International Airport by Toronto's Airport Development Corporation, delivered on budget in December, 1998. The terminal demonstrates the vital role CCC plays working with experienced, mid-sized firms on overseas projects.

CCC is now working with companies on proposals for capital projects in markets as diverse as Argentina, Algeria and the Philippines. New guidelines on the Corporation's involvement in capital projects are expected to be finalized in 1999–2000. They will provide a stronger framework for CCC to assess capital project risks and work more closely with key government stakeholders and Team Canada Inc. partners.

Anticipated international LAV sales did not materialize during the year. Despite this, the outlook for the years 1999–2000 and 2000–2001 is promising. CCC's business volume internationally was also affected by the continuing economic crisis in Asia, and increasing unease in many Latin American markets.

## Red hot sales

Pro-Safe Fire Training Systems Inc. began manufacturing its fire training units for sale after repeated requests from clients who had seen the units in action. When Canada's Department of National Defence bought a unit for its base in Esquimalt, B.C., Pro-Safe was referred to the Canadian Commercial Corporation, and the rest is solid sales history. CCC-backed sales to clients like the U.S. Navy and Air National Guard have boosted Pro-Safe's revenues more than 10-fold in the past few years, and the company continues to extend its export reach.

**"CCC is a security blanket for us and our bankers, and it gives us credibility with foreign buyers. CCC's involvement enabled us to go from producing a $20,000 system to making a $750,000 sale to the U.S. Navy."**

Henriette Martinitz
C.E.O., Pro-Safe Fire Training Systems Inc.
Parry Sound, Ontario

Despite these difficulties, CCC's international contracting teams increased the number of firms winning international contracts to 105. More than 25% of these were companies which also successfully landed U.S. business in 1998–99. While the total international business volume of $122 million is lower than 1997–98, it actually represents more contracts completed. In contrast to previous years, none of CCC's international contracts exceeded $10 million per year. Contracts were signed with more companies, most of them SMEs.

### Team Canada Inc: co-ordinated export efforts

CCC's efforts internationally were also bolstered by the creation of Team Canada inc. Over twenty federal departments, agencies and Crown corporations joined to better co-ordinate their efforts, and identify complementary services. CCC continued work with Industry Canada and International Business Opportunities Centre of DFAIT to ensure maximum exposure of new international opportunities on websites.

CCC also participated in a wide range of interdepartmental initiatives involving public/private sector partnering. Highlights included initiatives in the housing and building products industry and in environmental technologies, in several countries in Latin America and eastern Europe.

The co-ordination of export efforts available through Team Canada Inc. will be especially useful for a small agency such as CCC, promoting our capabilities in a broader range of sectors. Client surveys show that almost two thirds of CCC clients also use the services of other Team Canada partners each year. The Trade Commissioner Service of DFAIT is used by 49%, while 40% use the Export Development Corporation (EDC), and 17% use the Canadian International Development Agency (CIDA).

All trends show that CCC will be working with more SMEs in international markets. This is a change from the traditional composition of the Corporation's international clients as recently as three years ago. In serving this new client base, CCC will develop new links with more foreign buyers, and re-establish others. In 1998–99, that work was started with select defence buyers in NATO member countries, and with NATO itself. In partnership with Alberta's Ministry of Economic Development, CCC identified Canadian firms interested in pursuing opportunities with oil and gas agencies in Latin American countries, where CCC's mechanisms have a record of success.

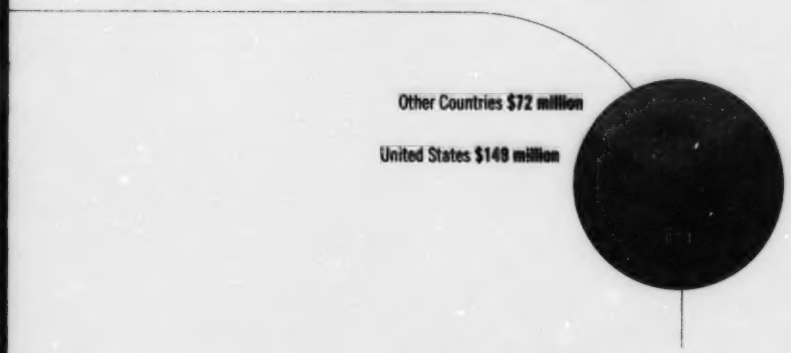
## Small and Medium - Sized Business Enterprises (SMEs)

Small and medium-sized exporters, with annual revenues of less than $25 million continue to grow in importance for CCC and the Government of Canada. SMEs are a major player in the future of Canada's economic growth, particularly as more and more small and medium size businesses grow and expand in foreign markets. CCC continues to assist SMEs in winning sales through a variety of trade facilitation services, contract management and access to pre-shipment financing.

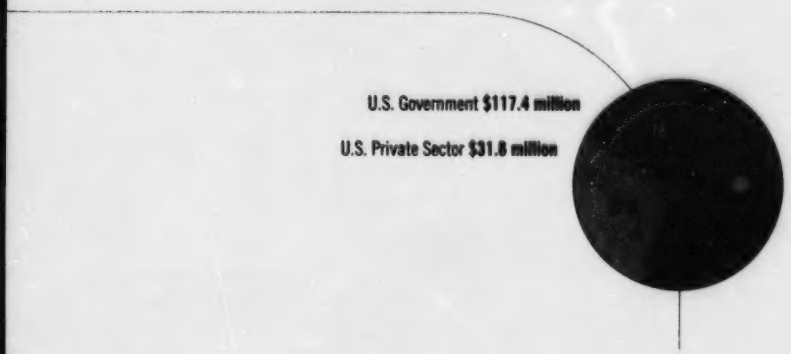
In 1998–99, SMEs represented over 80% of the companies served by CCC resulting in a majority of public sector sales in the United States and an increase in commercial non-U.S. sales in international markets around the world.

**Transactions with SMEs**

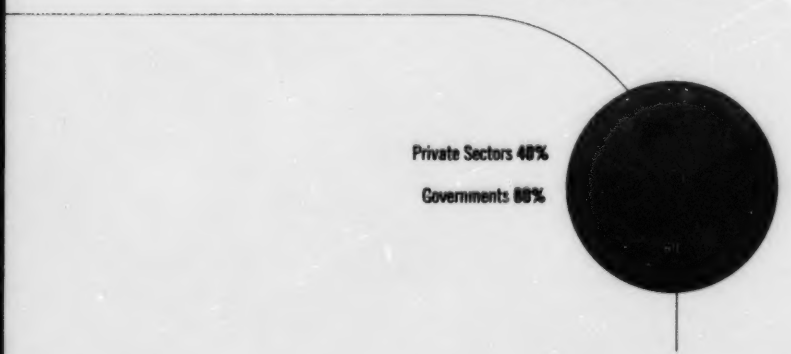
**SME Business Volume** by Market




**U.S. SME Business Volume**
by Government/Private Sector




**SME Business Volume** by Other Countries




The Corporation's SME business volume rose by 4% over the previous fiscal year, from $199 million in 1997–98 to $221 million in 1998–99. SME sales account for 30% of all CCC's business volume, a growing trend with particular strength in the U.S. marketplace ($149 million) and increasing strength ($72 million) in other international markets.

The Corporation's SME performance reflected CCC's core competency in government-to-government sales resulting in $159 million in sales to government organizations and $62 million to the private sector.

While SME sales in the United States were primarily to governments (74%), non-U.S. sales in other international markets were more evenly distributed between governments (60%) and the private sector (40%). CCC's customized, hands-on advice, expertise and government-backed guarantees of contract performance continues to attract SMEs and foreign buyers who would not normally buy from smaller exporters without CCC's involvement. For SMEs, CCC's greatest value lies in the value-added knowledge of working in difficult markets, reducing red tape, minimizing risks, and negotiating contracts.

# New Success and New Services for SMEs

Since 1995, over 80 SMEs have used CCC's Progress Payment Program to access working capital from commercial sources and complete exports on 123 contracts, with a value of $205 million. The firms were all small and many were new to exporting. Most of them indicate that without the PPP, they could not have undertaken those export sales. It's not surprising to find that those SMEs using the Progress Payment Program provided CCC's highest client satisfaction scores in our survey.

In 1998–99, the PPP generated a business volume of $46 million through agreements with 15 banks and financial institutions. The number of applications and transactions processed increased from last year.

## PPP: a growing market

The program helps SMEs access new sources of pre-shipment financing, by combining CCC's expertise in international project assessment and contract management with the lending capabilities of banks. PPP is used when an exporter is unable to negotiate progress or advance payments from the buyer, and the sale cannot be financed within the exporter's existing domestic credit facility. CCC's participation enables the exporter to access special lines of credit established by their financial institution to support the export sale.

In 1998–99, CCC developed a marketing plan in co-operation with its partner PPP financial institutions. The plan ensures that personnel in those institutions and other public and private sector organizations are aware of the PPP, and its ability to help SMEs with their working capital problems.

The PPP team has also improved client service. Program criteria were upgraded to qualify leads at a much earlier stage and enhance service levels, while keeping the program's costs competitive. The PPP has also been promoted through a toll-free line staffed by a new Market Liaison Unit. This provides a faster response time to new business prospects.

The PPP also has a new service, the Contract Management Service (CMS). Offered on a pilot basis, CMS is provided to financial institutions willing to finance an export transaction directly through their own services, rather than through the PPP. Nevertheless, they can benefit from the contract assessment and contract administration capabilities of CCC officers, on a fee basis. The results of the pilot and further market analysis will determine whether CMS is offered as a full and separate service line.

**"Payment conditions have changed in the export markets, and most clients want to hold onto their money as long as possible. We were faced with asking the client for more money up front, but CCC worked out a deal with us and our banking partners that gave us the payment we needed to make the final shipment. We hope to use the Progress Payment Program on future sales."**

Richard Ball
President, FSI International Services Ltd.
Calgary, Alberta

## CCC and Risk Management

CCC is not a financial or insurance institution. It is involved in facilitating and structuring sales, and has developed a broad range of international contracting skills as a result. Unlike a financial institution, which manages financial or buyer risk on a portfolio basis, CCC manages performance risk on a project-by-project basis.

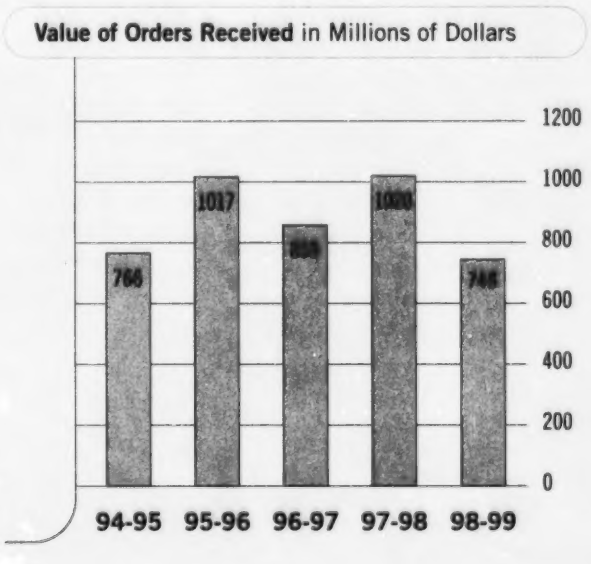
As a result of CCC's experience and practices, it manages contracts prudently, keeping additional contract costs at less than 1/10 of 1% of its business volumes. For public sector buyers with time sensitive programs and concerns about performance risks, CCC's track record instantly raises an exporter's credibility. This often leads to significantly more flexible and beneficial contract terms for the exporter.

### Improved practices

Last year, CCC's risk management practices were validated by two external parties. The Auditor General noted in its Special Examination Report that the Corporation's risk management practices had significantly improved from the previous report. These findings were partly based on a review conducted by the Auditor General's risk consultant.

To enhance its capital base to deal with large additional contract costs should they materialize, the Corporation reached an understanding with Zurich Insurance USA, for loss coverage up to $75 million. This unique agreement was based on Zurich's review of CCC's track record and risk management practices and procedures.

Responding to the government's SME agenda, the Corporation will create an SME risk category within its procedures. CCC recognizes that its existing risk management practices of reducing risk to virtually zero cannot assist many SMEs. With its small capital base, the Corporation will allocate $250,000 over three years to help SMEs in this risk category. CCC expects it can facilitate some $8.3 million in export contracts with this allocated capital, based on its track record and SME experience.



# Business Objectives

In its 1998–99 Corporate Plan, CCC set four business objectives:

## Clients served:

| | |
|---|---|
| **1997–98 result** | 1,759 |
| **1998–99 target** | 1,950 |
| **1998–99 result** | 1,883 |

The goal was to increase the number of companies actively working with CCC on export opportunities to 1,950, an increase of 10%. It ended the year with a total of 1,883, an increase of 7%.

## Companies signing contracts through CCC:

| | |
|---|---|
| **1997–98 result** | 275 |
| **1998–99 target** | 350 |
| **1998–99 result** | 276 |

CCC wanted 350 of its client companies to sign contracts or amendments through the Corporation. The final total of 276 is virtually the same as the preceding year's. While CCC cannot control whether a particular company *finalizes* a contract within a given fiscal year, it considers this indicator as a key measurement of its contribution to trade. CCC services can be the critical element that makes the difference between winning or losing an export contract.

The challenge for the Corporation remains to increase the success ratios of its exporters, to encourage use of its services in both the U.S. and overseas, to identify and work effectively with new clients, and to follow up on the opportunities it has provided to exporters through its bid matching service.

In 1998–99, there were some positive results in these areas. Some 30% of the companies *winning* business through CCC were new to the Corporation, and three quarters of these were SMEs. Additionally, one in four of these successful clients concluded sales through CCC in both the U.S. and at least one other international market. As noted earlier, the bid matching service generated more bids, with a larger potential value than in 1997–98. The actual business flowing from that bid matching hit a new total of $161 million, an increase of 72% over 1997–98.

## Business volumes:

| | |
|---|---|
| **1997–98 result** | $1.020 billion |
| **1998–99 target** | $1–1.2 billion |
| **1998–99 result** | $748 million |

The objective was to increase the number of projects, both large and small, on which the Corporation was working. As a result, the project pipeline would grow to sustain an anticipated annual business volume of between $1 and $1.2 billion in the value of orders received through the Corporation.

The1998–99 result reflects two significant developments: for the first time in a decade, CCC's business volume reflects virtually no activity on the sale of LAVs by General Motors Diesel Division. Anticipated amendments did not occur, and new contracts may not occur until 2000–2001.

Second, CCC and its exporting partners did not win any of the major projects on which they had bid in 1998–99. Internationally, the single largest contract was $10 million, a much different result from previous years. While CCC's business volume declined, it is important to note that the $748 million

represents *more* successful contracts, but of a lower dollar value than in the previous year. In fact, ex-LAV business volume grew by 16% for the Corporation, and by an exceptional 25% in its U.S. DPSA business.

### Cost Recovery Targets:

| | |
|---|---|
| **1997–98 result** | $1.8 million |
| **1998–99 target** | $2.1 million |
| **1998–99 result** | $1.75 million |

CCC applies cost recovery to all of its optional services. This policy does not enable the Corporation to fully recover its costs. For example, it does not allow for full recovery of labour costs unless an exporter is successful in winning a contract. It also provides for special discounts for SMEs. Since its inception in 1996, cost recovery has grown to $1.75 million in 1998–99. The vast majority of our successful clients where cost recovery applies were SMEs eligible for discounts.

# Other Performance Indicators

### Additional contract costs as a percentage of business volumes:

| | |
|---|---|
| **CCC Standard** | 0.2% |
| **1998–99 Actual** | 0.1% |

CCC's risk standard continues to be keeping additional contract costs at less than 0.2% of business volumes. In practice, CCC's limited financial resources have forced the Corporation to keep these additional costs at less than 0.1% of business volumes. Maintaining that standard requires significant labour, resources and time for each individual contract before it is signed. It also involves monitoring and administration of the contract, and occasionally assisting in mediating or restructuring when difficulties arise.

### Provisions for doubtful accounts compared to accounts receivable:

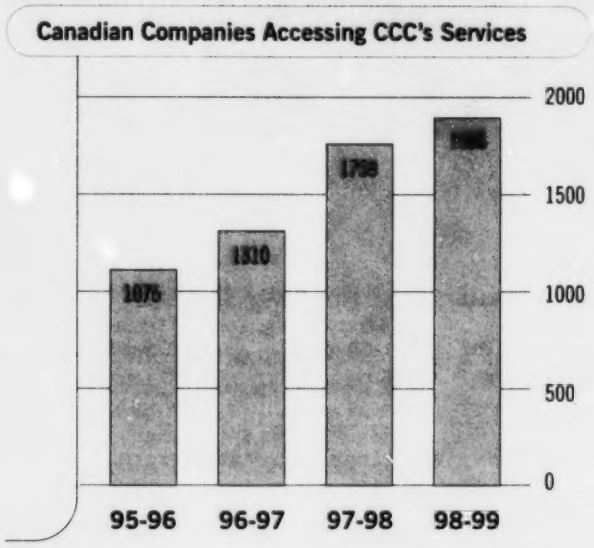
| | |
|---|---|
| **CCC Standard** | 1.3% |
| **1998–99 Actual** | 0.0% |
| **1999–2000 Target** | 1.0% |

In 1998–99, the Corporation continued its success in collection efforts with foreign buyers. This key indicator is important to Canadian exporters, who frequently view CCC as a means of both winning more advantageous payment terms and significantly reducing the risk of non-payment.

### Time required to make payment to exporters:

| | |
|---|---|
| **CCC Standard** | 30 days<br>15 days Accelerated Payment Program |
| **1998–99 Actual** | 31 days<br>17 days Accelerated Payment Program |
| **1999–2000 Target** | 30 days<br>15 days Accelerated Payment Program |

A key value of CCC is its prompt payment to exporters, as funds are received from foreign buyers according to the terms of the contract. Payments to suppliers are made on a timely basis, in accordance with corporate policy.




The Accelerated Payment Program is a special program offered to small businesses selling under the terms of the DPSA. The Corporation is examining ways of extending accelerated terms to larger exporters at a discount.

This year, however, was a difficult year for the Corporation in making prompt payments. Although the CCC is committed to ensuring that small exporters receive payments in 15 days, our small working capital base, increased number of CCC clients, and a slow-down in payments from the U.S. Department of Defense under the Defence Production Sharing Agreement made cash flow an increasing concern. The Corporation is pleased to note that the Government of Canada is sensitive to the needs of exporters to receive their payments on a timely basis. An injection of $5M at the end of the year was provided to assist the Corporation in this area.

## Net cost of operations compared to business volumes:

| | |
|---|---|
| **1998–99 actual** | 1.3% |
| **1999–2000 Target** | 1.3% |

CCC remains largely dependent on its Parliamentary appropriation to fund its program. In 1998–99, the Corporation anticipated a larger business volume. This would have offset the significant increases in demand for its services and the growth in the number of exporter clients that did occur. For 1999–2000, the Corporation has established a target of 1.3%, based on a projected business volume of $1.1 billion. CCC will attempt to meet this standard by controlling costs and generating revenues, while it pursues its challenging business volume objectives.

# Customer Satisfaction

## Exporters Again Rank CCC First on Overall Value

Since it has relationships with both the Canadian exporter and the foreign buyer, CCC's role is unique. The Corporation can only be effective where it meets the needs and enjoys the confidence of both parties. Foreign buyers value CCC because they know its track record. They know that by accessing Canadian goods and services through the Corporation, they are assured of a quality product or service delivered according to their contract's terms.

In turn, this works to the Canadian exporters' advantage. A more confident buyer is usually more flexible on a contract's terms and on the payment terms they will offer. However, CCC's unique role between exporter and buyer can occasionally lead to conflict. To ensure it is responsive and meeting exporter needs and expectations, CCC conducts an annual client satisfaction survey. CCC built client satisfaction into a performance measure for the first time in 1998–99.

## Client Satisfaction Index

Each year, CCC surveys a representative sample, by business size and geographic location, of all companies using its services. CCC's clients are committed exporters: more than 60% rely on exports for more than half of their business. One in four rely on sales to public-sector buyers in the U.S. or overseas for more than half of their business.

| | |
|---|---|
| **1997–98 Index** | 6.7 |
| **1998–99 Target** | 7.2 |
| **1998–99 Index** | 7.0 |
| **1999–2000 Target** | 7.2 |

The Client Satisfaction Index is based on the number of CCC clients awarding scores in the top two boxes (on a scale of five) on overall value of CCC services to their organization. In 1998–99, 70% of CCC clients rated CCC as excellent or very good, with an additional 24% rating it as good. Once again, CCC's clients gave the organization their highest ratings on overall value, in comparison to the scores they gave all other public and private-sector trade agencies or groups they used the same year.

When asked whether they were likely to use CCC over the next two years, 77% of U.S. users and 74% of overseas users indicated they were extremely or very likely to use CCC in that time period. CCC's value was underscored by the fact that among exporters expecting to continue to use CCC, 22% of those using the DPSA service said they would use CCC *more*, while 70% expected their use to remain the same. Among overseas users, 37% said they expected to use CCC more in 1999–2000, and an additional 53% expected their use to remain the same. As in previous surveys, CCC receives its highest scores from SMEs, across the board.

Clients were also asked if CCC met or exceeded their expectations, in six standards of service:

| | |
|---|---|
| **Courtesy** | 97% |
| **Accessibility** | 98% |
| **Confidentiality** | 96% |
| **Fairness** | 95% |
| **Timeliness** | 90% |
| **Competence** | 92% |

Scores were higher in each dimension of service than last year.

According to the survey, CCC's greatest strengths were:

- → providing useful trade advice and export knowledge;
- → providing credibility before the buyer;
- → reducing payment risks and providing better payment terms;
- → offering expertise in contract negotiation;
- → providing contacts and the ability to assist in networking.

# Year 2000 Readiness

CCC faces pressure from the potential for Year 2000 problems stemming from the Corporation's own internal business systems, and those arising from the Corporation's role as a prime contractor. With respect to its own systems, the Corporation's efforts were reviewed in 1998 by an independent consultant. The consultant concluded that the Corporation was well advanced in dealing with all Year 2000 issues related to its own systems.

However, as a guarantor of contract performance on behalf of Canadian exporters, the Corporation must ensure that all performance obligations in the foreign contract are met. The Year 2000 problem represents a potential contractual liability for the Corporation if the Canadian exporter is not able to deal with this problem on CCC's behalf through the CCC contract with the foreign customer.

As the Auditor General concluded in its 1999 Special Examination Report, "Given the nature of the Year 2000 problem, it is impossible to state, with any certainty, the potential impact this could have on the Corporation. Should only a small portion of its suppliers fail, the Corporation's equity could be in jeopardy."

To address this problem, the Corporation's Year 2000 Committee surveyed existing suppliers with contracts that will have outstanding commitments as of January 1, 2000.

As a result, CCC has:

- developed a questionnaire for project officers to assess Year 2000 awareness and readiness for suppliers;
- developed terms of reference for potential Year 2000 audits of suppliers;
- identified risk minimizers with applicability to the Year 2000 problem;
- established a specific Year 2000 risk assessment procedure for all new contracts with suppliers;
- created a Year 2000 Control Plan to minimize its exposure on existing contracts;
- developed potential strategies for dealing with Year 2000 problems that may arise.

## Environmental Assessment Framework

Environmental risks posed by any export sale have always been part of CCC's assessment of the attendant risks in capital projects overseas. With the development of a proposal for new capital project guidelines to govern CCC's involvement, the Corporation reviewed its framework for environmental assessment, in comparison to those of other export agencies.

As a result, criteria will be presented to the Board of Directors in 1999–2000. CCC has always required an exporter to provide an environmental impact assessment of a capital project before it will offer its services as a prime contractor. However, the new criteria will provide exporters with a better guide of that process, along with independent assessment of such studies where the expertise does not exist within the Corporation.

In recent years, CCC's Board of Directors has only considered five to six proposals on capital projects in a given year. CCC is confident it can strike the appropriate balance between responding to clients in a timely manner, environmental responsibility, and maintaining competitiveness with other nations providing support on government-to-government transactions.

## Corporate Governance

CCC is a highly skilled and specialized member of Team Canada Inc. Within its niche role, the Corporation is expected to contribute to the broader Government goals of increasing both Canada's exports and the number of companies exporting, particularly among SMEs. Strong governance structures are vital to the corporate performance these goals demand.

During the CCC review, the corporation's governance structures were examined as part of the interdepartmental process. While structures were examined, the Corporation also took the opportunity to compare its practices to the Guidelines as set out by the Treasury Board in *Corporate Governance in Crown Corporations and other Public Enterprises.*

As a result of that work, recommendations were made by the Minister for International Trade to strengthen CCC's Board of Directors, through the appointment of additional members from the private sector. This in turn will enable the Corporation to develop a more effective committee structure in line with the key objectives and challenges facing CCC.

The Government has also agreed that the Corporation requires a full-time President, and again in keeping with modern governance practices and government guidelines, the office of President should be split from that of Chairman. This will require amendments to the *CCC Act*. Pending that legislation, the new practices will be adopted for Board meetings to reflect those intended changes.

Throughout 1998–99, the Board has been actively involved in the corporate and strategic planning processes of CCC. This includes ensuring that the principal risks facing the Corporation are identified and understood and that management practices and systems are in place to deal effectively with them.

With the completion of the interdepartmental review of CCC, for example, the Board requested the Corporation to undertake a strategic planning program to provide a clear vision of CCC's future in the trade environment of the 21st century. While not yet complete, the analysis of CCC's processes and results, market scoping studies, and client consultation undertaken has formed the basis for CCC's five year corporate plan, and for business development planning. Similarly, the Board has been actively involved in ensuring the Corporation is well placed on Y2K related issues.

# The Way Ahead

The Corporation is confident that in the year ahead it can build from its larger client base and offer service enhancements that will increase its contribution to the Government's trade agenda.

CCC is at a cross-roads. For an organization of its size, with limited resources, and cost recovery available to it on less than 40% of its current business, CCC has nevertheless seen significant growth in the number of companies accessing its services. It receives high client satisfaction scores, and has a loyal and committed clientele. More than 90% of its clients indicate they expect to continue utilizing CCC services in the years ahead.

At the same time, the Corporation is not as well known or understood as it could be. It has two communications challenges: reaching those firms which could use its services but are unaware of them, and, secondly, reaching companies who only know CCC as it was 10 years ago. These potential clients are currently unaware of CCC's success with a wider range of government buyers beyond the defence sector, its relevance with private-sector buyers, and its increasing utility in meeting the particular needs of SMEs.

CCC must define its services so that CCC employees can readily describe them to prospective buyers, who will perceive their value in the context of their own business. CCC must offer a menu of services from which clients can select what is needed for *their* business.

For example, an exporter may not always need the full prime contractor offering of CCC, but will need selected tools (which CCC uses in its prime contractor role) to successfully land sales. In another scenario, larger, more experienced exporters don't require the same services as smaller firms entering a market for the first time.

Throughout 1999–2000, a number of pilot projects and programs offered jointly with other partners will enable the Corporation to determine how its services are best designed and offered. It will do so by strengthening its alliances with other trade partners and its relationships with foreign buyers, to pull demand to Canada. It will also identify those companies, by sector and by market, which are most likely to need CCC services over the next two years.

In its most recent study of smaller exporters, DFAIT indicates that there are 8,000 SMEs conducting export sales of between $500,000 and $5 million each year. These firms are large enough to have a sustained commitment to exporting, but require many of CCC's capabilities.

Some of the greatest restraints they face in growing their business is in obtaining financial instruments for exports, whether it is working capital, performance bonds, or letters of credit. For SMEs, one of the most tangible benefits of working with CCC is the leverage which CCC's presence provides in getting those instruments. CCC's experience, track record and status as a government entity enhances SME performance and credit worthiness. CCC's record in properly assessing, planning and monitoring an SME to successfully execute a project can lever sources of financing for projects which might otherwise be closed to them.

At the same time, the Corporation does not take on any uncovered risks, and normally passes all obligations under the sales contract to its exporters. Since many SMEs cannot always assume every obligation under CCC's standard practices on risk management, the Corporation is limited from many smaller exporters. If CCC is to maximize its contribution to the SME trade agenda, it must determine a different practice or policy for firms of this size, one that is sustainable within the Corporation's limited working capital.

In addition to expanding risk tolerance levels, CCC must seek sources of risk capital to sustain more SME activity than the Corporation would normally take. In 1999–2000 and beyond, CCC will pursue options for SMEs (including the extension of the concepts which created the PPP) in partnership with other public sector agencies and private sector lending agencies.

The strength of CCC lies in its ability to customize its services to client needs and to anticipate changing business requirements. As CCC's client base expands and Canadian exporters become more aggressive in target sectors and markets, the people of CCC will be challenged by changes in industry, technology, buyer expectations and market developments. Increasingly, CCC will be called upon to operate in an environment which encourages organizational flexibility and promotes continuous learning.

CCC's business vision is evolving into one which is more client-focussed and entrepreneurial. The Corporation must ensure that the competencies necessary to meet these new demands are developed, while sustaining its traditional core expertise. Entering the millennium, significant time and effort must be dedicated to creating an integrated human resources strategy that enables the Corporation to carry out its important mandate in an increasingly commercial environment.

# CCC's Activities Around the World

**Contracts and/or Positive-Value Amendments were transacted through Canadian Commercial Corporation with the following customers during 1998–1999:**

Argentina

San Luis Province, San Luis

Simons de Argentina S.A.I.C., Buenos Aires

Australia

Commonwealth of Australia

Defence Science and Technology Organization, Salisbury SA

Department Of Defence

St. Mary's Cathedral, Sydney

The Cathedral of St. Andrew, Sydney

Austria

Republik Osterreich, Vienna

Bahamas

Ministry of Public Works

Barbados

Education Project Implementation Unit

Bermuda

The Bermuda Regiment

Chile

Metrogas S.A.

Colombia

Area Metropolitana de Cucuta

Empresa de Telecomunicaciones, Bogota

Cuba

Abatur S.A.

Empresa Contruimport, Havana

Empresa Ferrimport, Havana

Empressa Tractoimport, Havana

Energoimport, Havana

Proveedora General Del Transporte, Havana

Denmark

Danish Army Materiel Command

Missionpharma A/S

France

Groupe d'Études Sous-Marines de l'Atlantique GESMA, Brest Naval

Germany

Bundesamt fur Wehrtechnik, Koblenz

Balcke-Durr GMBH, Ratingen

Design Homes, Berlin

Ministry of Defence

IBCOL Technical Services GmBH, Haar

MTU Motoren-Und Turbinen, Ludwigsfelde

SOLON AG fur Solartechnick, Berlin

Sparkasse Hanaurland, Hauptstrabe

TIMOWA Projektierungs- und, New Roggentin

Guinea

Ministère du Plan et de la Coopération, Conakry

India

Mahanagar Gas Ltd., Mumbai

Iran, Islamic Republic of

Iranian Civil Aviation Organization, Tehran

Ireland

MAC Aviation Limited, Co. Sligo

Japan

FM America Inc., Tokyo

Itochu Aviation Co. Ltd., El Segundo

Riken, Saitama

Korea, (Republic of South Korea)

Korea Institute of Machinery and Materials (KIMM), Taejon

Kuwait

Ministry of Defense, Safat

Luxembourg

Nato Maintenance and Supply Agency (NAMSA), Luxembourg

Malaysia

George Kent Berhad, Jalan Semangat

Mexico

Bombardier Concarril, S.A. de C.V

Organizacion Soriana S.A. de C.V

Morocco

Leader Food S.A., Q.I. Ain Sebaa

Trésorerie Générale du Maroc

Nepal

Ministry of Tourism and Civil Aviation, Kathmandu

Netherlands

Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen, Amsterdam

Ministry of Defence

Royal Netherlands Air Force

Norway

Royal Norwegian Navy

Portugal

Ministry of National Defence

Saudi Arabia

Saudi Oger Ltd., Riyadh

Saudi Trading Agencies, Jeddah

Singapore

Singapore Technologies Automotive Ltd., Singapore

South Africa

Eastern Gauteng Services Council, Germiston

South African Police Service, Pretoria

Spain

Gamesa Industrial, Vitoria

Sweden

AB Svenska Spel, Sundbyberg

Helsingborg Energi AB, Helsingborg

Tanzania, (United Republic of)

Tanzanian Railway Corporation

Thailand

National Research Council of Thailand

Trinidad and Tobago

The National Insurance Board, Port of Spain

United Kingdom

British Aerospace Limited

Defence Clothing and Textiles Agency

Island Waste Services Limited

Ministry of Defence

Rolls-Royce Derby, London

Royal Air Force,

The Association of Friends of the Chapels Royal, London

The Parochial Church Council of the Abbey Church, Hexham, Northumberland

United States of America

U.S. Air Force

U.S. Army

U.S. Coast Guard

U.S. Defense Logistics Agency

U.S. Defense Mapping Agency

U.S. Marine Corps

U.S. Navy

U.S. National Guard

NASA

Augustana Lutheran Church, Washington

Boeing Aerospace Operations Inc., Midwest

BusyBody Fitness Warehouse, Dallas

Commerce Corporation, Baltimore

Daiho Trading Co. Ltd.

Department of the Treasury, Washington

Dunn-Malco, Kansas City

Family Dollar Services, Inc., Charlotte

First Presbyterian Church, Newport News

First Presbyterian Church, Greensboro

Fleet & Industrial Supply Center, San Diego

General Motors Corporation, Grand Blanc

General Services Administration, Washington

Goddard Space Flight Center, Greenbelt

H.R.H. Construction Corporation, New York

Hingham Municipal Lighting Plant, Hingham

Holy Trinity Lutheran Church, Hickory

J.O. Collins Contractor Inc., Biloxi

Jet Propulsion Laboratory, Pasadena

Kampi Components Co., Inc., Bristol

Kirtland Contracting Center, Albuquerque

Lease/Sellen, Seattle

Lockheed Martin, St. Paul

Marine Hydraulics International Inc., Norfolk

Marlyn Steel Decks Inc. Tampa

NASA-Ames Research Center, Moffett Field

NAVSSES, Carderock Division, NSWC, Philadelphia

National Guard Bureau, Falls Church

National Imagery & Mapping Agency, Chantilly

Office Of Parks, Recreation, Albany

Oklahoma City Air Logistics Center, Oklahoma City

Omron Systems Inc., Schaumburg

Perfection Hydraulics Inc., Evansville

Picotte Companies, Albany

Plaza Construction Corporation, New York

Puget Sound Naval Shipyard, Bremerton

Raygal Inc., Irvine

Red River Army Depot, Texarkana

Rock Island Arsenal, Rock Island

Spawar Systems Center, San Diego

St. Ann's Catholic Church, Washington

Swinerton & Walberg Co., Los Angeles

The Church of the Ascension and Saint Agnes, Washington

The Stanley Works, Troy

Tracor Aerospace Electronics System Inc., Lansdale

Transdyn Controls, Inc., Pleasanton

Trinity Episcopal Churh, Reno

Trinity United Methodist Church, Tallahassee

U.S. Department of State, Arlington

USIA, International Broadcasting Bureau

Voggen Inc., Houston TX

Wallops Flight Centre

Warner Robins Air Logistics Center

Wright Laboratory

# Financial Statements

1998-1999

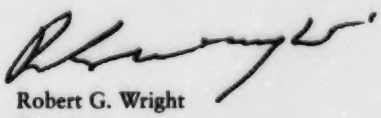
## Management Responsibility for Financial Statements

The financial statements of the Canadian Commercial Corporation and all information in this annual report are the responsibility of management and have been approved by the Board of Directors. The statements have been prepared in accordance with generally accepted accounting principles, using management's best estimates and judgements, where appropriate. Financial information presented elsewhere in the annual report is consistent with the statements.

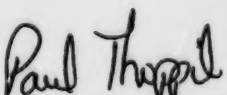
In discharging its responsibility for financial reporting, management maintains and relies on financial and management control systems and practices which are designed to provide reasonable assurance that transactions are authorized, assets are safeguarded, and proper records are maintained. These controls and practices are intended to ensure the orderly conduct of business, the accuracy of accounting records, the timely preparation of reliable financial information and adherence to corporate policies and statutory requirements.

The Audit Committee oversees management's responsibilities for maintaining adequate control systems and the quality of financial reporting. The Corporation's external auditors have full and free access to the Audit Committee to discuss the results of their work and to express their concerns and opinions.

The independent auditor, the Auditor General of Canada, is responsible for auditing the transactions and financial statements of the Corporation, and for issuing his report thereon.



Robert G. Wright
*President*



Paul Thoppil
*Chief Financial Officer*

Ottawa, Canada

## Auditor's Report

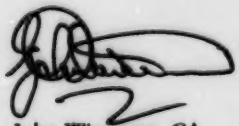
To the Minister for International Trade

I have audited the balance sheet of the Canadian Commercial Corporation as at March 31, 1999 and the statements of operations and retained earnings and cash flow for the year then ended. These financial statements are the responsibliity of the Corporation's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Corporation as at March 31, 1999 and the results of its operations and its cash flows for the year then ended in accordance with generally accepted accounting principles. As required by the *Financial Administration Act*, I report that, in my opinion, these principles have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in my opinion, the transactions of the Corporation that have come to my notice during my audit of the financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *Canadian Commercial Corporation Act* and the by-laws of the Corporation.



John Wiersema, CA
*Assistant Auditor General*
*for the Auditor General of Canada*

Ottawa, Canada
June 4, 1999

# Balance Sheet

AS AT MARCH 31, 1999 *(in thousands of dollars)*

| ASSETS | 1999 | 1998 |
|---|---|---|
| Cash and short-term deposits (Note 3) | $ 51,770 | $ 46,640 |
| Accounts receivable (Note 4) | 160,691 | 179,871 |
| Advances to suppliers | 29,010 | 40,664 |
| Progress payments to suppliers | 44,731 | 39,890 |
| | $ 286,202 | $ 307,065 |
| **LIABILITIES** | | |
| Accounts payable and accrued liabilities (Note 4) | $ 168,841 | $ 186,459 |
| Advances from customers | 48,852 | 62,166 |
| Progress payments from customers | 44,065 | 38,389 |
| Provision for additional contract costs (Note 5) | 279 | 1,522 |
| | 262,037 | 288,536 |
| Employee termination benefits | 998 | 1,012 |
| | 263,035 | 289,548 |
| Contingencies (Note 7) | | |
| **EQUITY OF CANADA** | | |
| Contributed surplus (Note 1) | 15,000 | 10,000 |
| Retained earnings | 8,167 | 7,517 |
| | 23,167 | 17,517 |
| | $ 286,202 | $ 307,065 |

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

Approved by the Board:

Chairman and President

Director

# Statement of Operations and Retained Earnings

FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 1999 *(in thousands of dollars)*

| REVENUES | 1999 | 1998 |
|---|---|---|
| Contract billings (Note 8) | $ 788,709 | $ 953,253 |
| Interest and other income | 1,880 | 1,191 |
| Cost recovery (Note 9) | 1,747 | 1,818 |
| Gain on foreign exchange | 1,040 | 495 |
| | 793,376 | 956,757 |
| **EXPENSES** | | |
| Cost of contract billings (Note 8) | 788,709 | 953,253 |
| Additional contract costs | 1,057 | 261 |
| Administrative expenses | 13,403 | 13,716 |
| | 803,169 | 967,230 |
| Net results of operations before parliamentary appropriation | (9,793) | (10,473) |
| Parliamentary appropriation | 10,443 | 10,738 |
| Net results of operations | 650 | 265 |
| Retained earnings at beginning of year | 7,517 | 7,252 |
| Retained earnings at end of year | $ 8,167 | $ 7,517 |

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

# Cash Flow Statement

FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 1999 *(in thousands of dollars)*

| CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES | 1999 | 1998 |
|---|---|---|
| Receipts from customers | $ 800,123 | $ 900,708 |
| Interest and other income received | 4,667 | 3,504 |
| Payments to suppliers | (801,604) | (910,360) |
| Administrative payments | (13,499) | (13,000) |
| Cash flows used in operating activities (Note 12) | $ (10,313) | $ (19,148) |
| **CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES** | | |
| Parliamentary appropriation- operating | $ 10,443 | $ 10,738 |
| Parliamentary appropriation- contributed surplus | 5,000 | |
| Cash flows from financing activities | $ 15,443 | $ 10,738 |
| Increase (decrease) in cash and short-term deposits | 5,130 | (8,410) |
| Cash and short-term deposits at beginning of year | 46,640 | 55,050 |
| Cash and short-term deposits at end of year | $ 51,770 | $ 46,640 |

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

# Notes to Financial Statements

## 1. Nature, Organization and Funding

The Corporation was established in 1946 by the Canadian Commercial Corporation Act and is an agent Crown corporation listed in Part I of Schedule III to the Financial Administration Act.

The Corporation generally acts as the prime contracting agency when other countries and international organizations wish to purchase products and services from Canada. Contracts are made with foreign governments, international organizations and other buyers. Corresponding supply contracts are entered into with Canadian firms by the Corporation.

The Government has provided the Corporation with $15 million as contributed capital. The increase of $5 million over the prior year is a result of an additional working capital injection received during the year. The Corporation also has authority to draw loans from the Consolidated Revenue Fund in amounts up to a total of $10 million as required to supplement its working capital. Annually, the Corporation's operations are primarily funded through a parliamentary appropriation.

The Corporation is not subject to the provisions of the Income Tax Act.

## 2. Significant Accounting Policies

These financial statements are prepared in accordance with generally accepted accounting principles. A summary of significant policies follows:

### (a) Contracts

The Corporation records its contract billings, and related costs, when a delivery has taken place thus passing title to the customer, or, in the case of progress payments, upon receipt of progress billings from suppliers for work performed.

The Corporation uses the percentage-of-completion method when accounting for contracts involving progress payments. The cost of contract billings and related revenues are recognized on receipt of progress billings from suppliers. Since title has not yet passed to customers, the Corporation recognizes the progress payments made to suppliers as an asset and the progress payments received from customers as a liability. The related progress payments are reduced when deliveries are accepted by the customer.

Progress payments from customers and to suppliers, represent payments made by foreign buyers and to Canadian exporters respectively on contracts where the partial recoupment of costs (usually up to 80%), associated with the work performed on a contract leading up to delivery, is allowed. Given that the payment flows through to the Canadian exporter, the liabilities are essentially offset on the asset side of the balance sheet.

Advances from customers and to suppliers represent a down payment made at the outset of the contract, before any work has been performed, as agreed upon by the foreign buyer.

Additional contract costs incurred primarily as a result of suppliers failing to fulfil their obligations to the Corporation are determined on a contract-by-contract basis. These costs are recorded in the statement of operations in the year in which the non-performance is identified and the additional costs to be incurred by the Corporation are reasonably determinable.

### (b) Foreign Currency Translation

Assets and liabilities denominated in foreign currencies are translated into Canadian dollars at the year-end exchange rates. Revenues and expenses are translated at the average exchange rates for the month in which the transactions occur.

Contracts with foreign customers and corresponding contracts with Canadian suppliers are generally entered into in the same currency. The Corporation uses this and other techniques in order to effectively transfer currency risk to the supplier.

The Corporation maintains working capital in other currencies to facilitate the cash flow between foreign customers and Canadian suppliers.

### (c) Parliamentary appropriation

The parliamentary appropriation is recorded in the Statement of Operations and Retained Earnings in the year for which it is approved.

### (d) Pension Plan

Employees of the Corporation are covered by the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. Under present legislation, contributions made by the Corporation to the Plan are limited to an amount equal to the employees' contributions on account of current service. These contributions represent the total pension obligations of the Corporation and are charged to operations on a current basis. The Corporation is not required under present legislation to make contributions with respect to any actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account.

### (e) Employee Termination Benefits

Employees of the Corporation are entitled to specified termination benefits, calculated at salary levels in effect at the time of termination, as provided for under collective agreements and conditions of employment. The liability for these benefits is recorded in the accounts as the benefits accrue to employees.

The liability for employee termination benefits is estimated by management based on current entitlements.

## 3. Cash and Short-term Deposits

As at March 31, 1999, cash and short-term deposits include:

| | Year ended March 31 | | | |
|---|---|---|---|---|
| *(in thousands)* | 1999 | | 1998 | |
| | Original Currency | Canadian Dollars | Original Currency | Canadian Dollars |
| Canadian dollars | $27,381 | $27,381 | $11,893 | $11,893 |
| U.S. dollars | 13,707 | 20,680 | 22,019 | 31,263 |
| Australian dollars | 2,594 | 2,482 | 724 | 678 |
| German deutsche mark | 527 | 440 | 2,815 | 2,156 |
| British pound sterling | 323 | 787 | 274 | 650 |
| | | $51,770 | | $46,640 |

The Corporation invests in short-term deposits in Canadian Schedule A banks. Average term to maturity was less than 7 days (1998- 21 days). The overall portfolio yield at March 31, 1999 was 4.8% (1998 – 5.2%). Cash and short-term deposits are valued at cost which approximates the market value.

Of the cash and short-term deposits, $35,695,000 (1998- $37,425,000) represents funds received from foreign customers which will be remitted to Canadian suppliers at later dates in accordance with contracts. Where contracted, these funds may accrue interest to the credit of the Canadian exporter or foreign customer.

## 4. Accounts Receivable and Accounts Payable

Accounts receivable are due on normal international trade terms and are non-interest bearing.

Accounts payable are due on normal trade terms, except those due to small and medium sized enterprises which are paid within 15 days. In neither case is interest payable.

## 5. Provision for Additional Contract Costs

The Corporation may incur additional contract costs should suppliers not fulfil the terms of their contracts. The Corporation has recorded a provision of $279,000 as of March 31, 1999 (1998 – $1,522,000), representing management's best estimate of the additional costs which will be incurred by the Corporation to meet its contractual obligations.

## 6. Contractual Obligations

The Corporation is obligated to complete numerous contracts with foreign customers. As at March 31, 1999, the total contract value remaining to be fulfilled approximates $1.1 billion (1998- $1.1 billion).

Under the Progress Payment Program the Corporation also indemnifies participating banks for amounts they have advanced to Canadian suppliers. To offset these indemnities, the Corporation may claim title to the works in progress should a Canadian exporter fail to complete a contract. The amount of outstanding indemnities as of March 31, 1999 is $6,804,000 (1998 – $4,719,000).

## 7. Contingencies

The Corporation has been served with two statements of claim arising from its contracting operations. While the damages being claimed by one of the plaintiffs are significant, based on advice from legal counsel, the potential liability of the Corporation and consequent damages arising from such a liability are, at present, not determinable.

Amounts, if any, payable on claims by the Corporation will be recorded in the year in which they can be determined.

## 8. Contract Billings

Contract billings are distinct from Corporate business volume which is the term used to describe the total value of contracts and amendments signed during the year. Business volume for the year ended March 31, 1999 amounted to $748 million (1998 – $1.020 billion).

Contract billings arising from the Corporation's facilitations of sales of Canadian goods to foreign governments, international agencies and other buyers throughout the world were distributed as follows:

| | Year ended March 31 | |
|---|---|---|
| *(in thousands of dollars)* | 1999 | 1998 |
| U.S. Government and buyers | $ 527,393 | $ 628,363 |
| Other Foreign Governments and buyers | 242,869 | 298,560 |
| United Nations Agencies | 18,447 | 26,330 |
| | $ 788,709 | $ 953,253 |

## 9. Cost Recovery

The Corporation recovers its costs on a number of its contracts, mainly international sales. Its ability to recover costs is restricted by the Corporation's Act and international agreements. For the year ended March 31, 1999, cost recovery amounted to $1,747,000 (1998- $1,818,000).

## 10. Related Party Transactions

The Corporation is related in terms of common ownership to all Government of Canada-created departments, agencies and Crown corporations. The Corporation enters into transactions with these entities in the normal course of business.

The Corporation had the following transactions with related parties in addition to those disclosed elsewhere in these financial statements.

### (a) Public Works and Government Services Canada

Generally, Public Works and Government Services Canada provides contract management services to the Corporation at negotiated rates based in part on the amounts of contracts procured, and provides certain functions at cost. For the year ended March 31, 1999 the cost of these services amounted to $3,083,000 (1998- $3,701,000) and are included in administrative expenses.

In one circumstance, Public Works and Government Services Canada provides the Corporation with contract management services at no additional cost. It is estimated that the cost of this service would approximate $1 million based on the amount that was transferred from the Corporation's funding level, to Public Works and Government Services Canada, during fiscal year 1993–94. The value of these services is not recorded in the Corporation's accounts.

### (b) Department of Justice

The Department of Justice represents the Corporation in certain matters. The Corporation pays for legal fees and expenses incurred in connection with specific actions. For the year ended March 31, 1999 the cost of legal fees and expenses for specific actions amounted to $479,000 (1998 – $608,000) and are included in administrative expenses.

In addition to the above, government departments provided the Corporation with certain administrative services without charge. The value of these services is not recorded in the Corporation's accounts.

As a result of all related party transactions, the amounts due from and to these parties are $136,000 (1998 – $240,000) and $888,000 (1998 – $1,098,000) and are included in the accounts receivable and accounts payable respectively.

## 11. Insurance

The Corporation carries specific insurance relating to fraud, computer hardware and software, office furniture and fixtures, and travel accident and medical.

In addition, effective August 1, 1998, the Corporation obtained default insurance that covers it against additional contract costs in excess of $4 million per annum, with a maximum coverage of $75 million.

## 12. Lease Commitments

Effective October 1, 1995, the Corporation entered into a ten-year lease agreement for office space. The annual payments for the duration of the lease will approximate $775,000.

## 13. Reconciliation of Net results of operations before parliamentary appropriation to Cash used in operating activities

| | Year ended March 31 | |
|---|---|---|
| *(in thousands of dollars)* | 1999 | 1998 |
| Net results of operations before parliamentary appropriation | $(9,793) | $(10,473) |
| **Adjustments to reconcile net results to net cash used by operating activities:** | | |
| (Increase) decrease in accounts receivable | 19,180 | (56,168) |
| (Increase) decrease in advances to suppliers | 11,654 | (5,282) |
| (Increase) decrease in progress payments to suppliers | (4,841) | (2,486) |
| Increase (decrease) in accounts payable and accrued liabilities | (17,618) | 50,819 |
| Increase (decrease) in advances from customers | (13,314) | 2,930 |
| Increase (decrease) in progress payments from customers | 5,676 | 1,674 |
| (Decrease) in provision for additional contract costs | (1,243) | (120) |
| (Decrease) increase in employee termination benefits | (14) | (42) |
| Total adjustments | (520) | (8,675) |
| Cash used in operating activities | $(10,313) | $(19,148) |

## 14. Uncertainty due to the Year 2000 Issue

The Year 2000 Issue arises because many computerized systems use two digits rather than four to identify a year. Date-sensitive systems may recognize the year 2000 as 1900 or some other date, resulting in errors when information using year 2000 dates is processed. In addition, similar problems may arise in some systems which use certain dates in 1999 to represent something other than a date. The effects of the Year 2000 Issue may be experienced before, on, or after January 1, 2000, and, if not addressed, the impact on operations and financial reporting may range from minor errors to significant systems failure which could affect an entity's ability to conduct normal business operations. It is not possible to be certain that all aspects of the Year 2000 Issue affecting the Corporation, including those related to the efforts of customers, suppliers, or other third parties, will be fully resolved.

## 15. Comparative Figures

Certain 1997–98 figures have been reclassified to conform with the current year presentation.

Corporation
Commerciale
Canadienne

# Des solutions commerciales pour les exportateurs canadiens

**Rapport annuel 1998–1999**

Canada

# Table des matières


**Introduction**

3 Les grandes orientations pour la Société et le Canada
4 Un message du président
5 Rôle et mandat de la Corporation
6 Message du président
8 Les résultats financiers de la SCHL
9 Faits saillants de l'exercice

**Marchés**

10 Aperçu des changements sur le marché
15 Analyse des secteurs clés : point de mire sur l'accession à la propriété
15 Le marché locatif
19 Habitations et collectivités viables pour les Premières Nations

**Revue du rendement**

22 Objectifs stratégiques

**Servir les clients**

25 Satisfaction de la clientèle
26 Présence de la SCHL
28 La recherche à la SCHL
30 Les activités de la SCHL dans le monde

**États financiers 1998-1999**

33 Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers et Rapport du vérificateur
34 Bilan
35 État des résultats et des bénéfices non répartis
36 État des flux de trésorerie
37 Notes aux états financiers

## Conseil d'administration (du 1er avril 1998 au 31 mars 1999)

**Président : M. Robert G. Wright**
Président de la Corporation commerciale canadienne et
Sous-ministre
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Ottawa, Ontario

**M. John Banigan**
Sous-ministre adjoint, Secteur de l'industrie
Industrie Canada
Ottawa, Ontario

**Mme Helen Gillespie**
Vice-présidente
SweetRipe Drinks Ltd.
Mississauga, Ontario

**M. R. Leonard McNeil, CA**
Associé
Grant Thornton
Halifax, Nouvelle-Écosse

**Mme Kathryn McCallion**
Sous-ministre adjointe
Affaires internationales, Passeports et Affaires consulaires
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Ottawa, Ontario

**M. André Trépanier, FCA**
Associé
KPMG
Montréal, Québec

## Direction

**M. Robert G. Wright**
Président de la Corporation et président du conseil d'administration

**M. Douglas Patriquin**
Vice-président exécutif et chef des opérations

**Mme Tamara Parschin-Rybkin**
Avocate générale et secrétaire

**M. Glen Nichols**
Directeur exécutif, Développement des affaires et planification de la Corporation

**M. Yvon Jolicoeur**
Directeur, Grands projets

**M. Mike Pantazi**
Director, Finances et gestion du risque

**Mme Sharon Fleming**
Directrice, Ressources humaines et administration


## Corporation commerciale canadienne

50, rue O'Connor, bureau 1100
Ottawa, Ontario, Canada, K1A 0S6

Téléphone : (613) 996-0034
Télécopieur : (613) 947-3903
Courriel : info@ccc.ca
Site Web : http://www.ccc.ca


*This document is equally available in French.*

# Des solutions commerciales pour les exportateurs canadiens

En 1998-1999, la CCC a aidé un nombre encore plus grand d'exportateurs canadiens à réaliser des ventes et à accéder à des marchés difficiles, partout dans le monde. La Corporation a travaillé avec 1 883 exportateurs canadiens, réalisant un volume d'affaires de 748 millions de dollars dans 37 pays. Trente pour cent des exportateurs ayant obtenu des contrats par l'entremise de la CCC étaient de nouveaux clients, pour la grande majorité de petites et moyennes entreprises (PME) ayant un chiffre d'affaires annuel de moins de 25 millions de dollars.

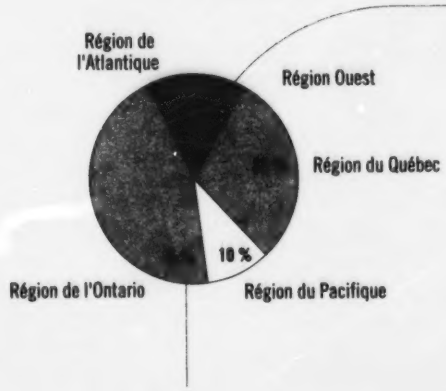
La Corporation a enregistré une hausse record de son volume de transactions aux États-Unis au cours de l'année, et a maintenu son volume de ventes sur les marchés internationaux.

La CCC a continué de se concentrer sur ses activités de base : offrir aux exportateurs canadiens un accès privilégié aux marchés américains de la défense et de l'aérospatiale, se spécialiser dans le commerce avec les gouvernements étrangers et les organisations internationales, et fournir aux PME des services de passation et de gestion de contrats appuyés par le gouvernement.

La priorité que nous accordons au service au client nous a valu encore une fois des cotes de satisfaction élevées de la part des exportateurs canadiens. Le rôle unique que joue la CCC dans le programme commercial du gouvernement du Canada permet aux exportateurs et à leurs clients à l'étranger de transiger avec une confiance accrue, sachant qu'ils ont la puissance du Canada en toile de fond.

Que ce soit par le jumelage d'acheteurs et de vendeurs, par son rôle d'entrepreneur principal ou par l'aide qu'elle apporte aux PME pour décrocher des contrats, la CCC met à profit son accès aux marchés spécialisés pour ouvrir des portes à des milliers de sociétés canadiennes qui font des affaires dans des marchés internationaux complexes.

**Volume d'affaires de la CCC** par région



# Un message du Ministre

La Corporation commerciale canadienne continue de s'acquitter de son mandat unique dans le programme commercial du Canada, à titre d'organisme de facilitation des ventes à l'exportation et d'entrepreneur principal appuyé par le gouvernement. Depuis plus de 40 ans, elle est le point d'entrée des exportateurs canadiens dans les marchés de la défense et de l'aérospatiale aux États-Unis et elle continue d'aider des milliers de petites et moyennes entreprises à réaliser des ventes dans le monde entier.

La gamme complète de services commerciaux à l'exportation de la CCC, notamment la garantie d'exécution des contrats, donne aux exportateurs canadiens une longueur d'avance essentielle pour accéder à des marchés mondiaux hautement concurrentiels. Spécialisée dans le commerce avec les gouvernements étrangers et les organisations internationales, la CCC continue d'axer ses efforts sur les petites et moyennes entreprises en vue de les aider à atteindre leur pleine maturité à titre d'exportateurs. Au cours de l'année écoulée, plus de 80 p. 100 des sociétés clientes de la CCC avaient un chiffre d'affaires annuel inférieur à 25 millions de dollars. Aider les PME exportatrices à réussir sur les marchés mondiaux sera un aspect clé de la stratégie d'exportation du Canada et des activités de la CCC au cours des prochaines années.

*Sergio Marchi*

L'honorable Sergio Marchi, C.P., Député
Ministre du Commerce international

# Rôle et objectifs de la Corporation

Depuis plus de 52 ans, la Corporation commerciale canadienne (CCC) est un outil de commerce efficace pour le Canada, aidant les exportateurs à remporter et à conclure des ventes dans des marchés difficiles qui sont principalement ceux des gouvernements étrangers et des organisations internationales. Société d'État détenue en propriété exclusive par le gouvernement du Canada, la CCC s'est vue confier par la loi un vaste mandat d'aide au développement du commerce entre le Canada et les autres pays.

La CCC offre aux exportateurs canadiens un vaste éventail de services de passation de contrats qui améliorent leur accès aux débouchés du marché. La participation de la CCC fournit à l'acheteur étranger une garantie unique, appuyée par le gouvernement, de réalisation du contrat. Cela donne à l'exportateur un avantage de commercialisation exceptionnel, améliore les conditions du contrat auquel il participe et lui fournit un accès au financement, tout en réduisant ses risques.

La CCC fait partie intégrante de l'Équipe Commerce Canada du gouvernement canadien. Ses services sont complémentaires aux services de financement à l'exportation et d'assurance de la Société pour l'expansion des exportations (SEE) et aux activités de renseignements sur les marchés et de promotion du commerce du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) ainsi que d'autres ministères et organismes fédéraux.

En tant qu'organisme de négociation des contrats d'exportation du gouvernement du Canada, la CCC :

- → agit à titre de mandataire principal pour d'importants contrats relatifs à des ventes d'exportateurs canadiens au département de la Défense des États-Unis et à la National Aeronautics and Space Administration (NASA), en vertu d'accords officiels signés par le gouvernement du Canada;
- → joue le rôle de bureau de vente à l'exportation et participe à toutes les étapes de la transaction commerciale;
- → fait fonction d'entrepreneur principal dans la vente de biens et services canadiens, à la demande d'exportateurs canadiens et de leurs clients à l'étranger;
- → détermine les débouchés, particulièrement ceux qu'offre le gouvernement fédéral des États-Unis, et les fait connaître aux sociétés canadiennes inscrites à la CCC qui répondent aux exigences;
- → facilite l'accès des petites et moyennes entreprises (PME) aux sources commerciales de préfinancement des ventes à l'exportation par le biais du Programme de paiements progressifs (PPP);
- → fournit, sur demande, des services d'analyse et de gestion des risques des contrats à l'exportation;
- → offre son assistance en matière d'arbitrage de contrats et pour la résolution de différends relatifs aux contrats.

Quand la CCC participe à une vente, elle évalue les risques posés par l'acheteur et l'exportateur, prépare la soumission, participe aux négociations de vente, gère les contrats garantissant l'exécution et facilite les paiements, conformément aux conditions négociées.

La CCC gère les contrats avec prudence, si bien que les coûts supplémentaires des contrats sont demeurés inférieurs à un dixième de un pour cent du volume d'affaires de la Corporation. Ce sont ces réalisations qui ont poussé les acheteurs étrangers à faire de la CCC leur partenaire de choix pour l'acquisition de biens et services de sources canadiennes.

# Message du président

## Une année de progrès

Ce fut une année marquée par le progrès pour la CCC, au cours de laquelle nous avons travaillé avec un nombre record de 1 883 sociétés, dans un plus large éventail de secteurs et un plus grand nombre de marchés que jamais auparavant. L'importance des petites et moyennes entreprises exportatrices dans les activités de la Corporation a encore augmenté : en 1998-1999, ces entreprises formaient plus de 80 p. 100 de nos clients. Nous avons la conviction que la croissance de notre clientèle de PME témoigne de l'expérience et du savoir-faire que nous apportons aux entreprises de moindre taille cherchant à se mesurer à la concurrence dans des marchés mondiaux complexes.

Parmi toutes les entreprises qui, en 1998-1999, ont eu recours aux services de la CCC, 276 ont signé de nouveaux contrats ou des modifications de contrats par l'entremise de la Corporation. Ces contrats et modifications représentaient une valeur totale de 748 millions de dollars et ont été conclus avec des acheteurs de 37 pays.

L'année a été mouvementée dans de nombreux marchés mondiaux, notamment aux États-Unis où d'importantes modifications ont été apportées aux pratiques d'approvisionnement traditionnelles du département de la Défense et de la National Aeronautics and Space Administration (NASA).

À la suite des réformes du département américain de la Défense en matière d'acquisitions, de vastes composantes de l'approvisionnement traditionnel ont été transférées à des entrepreneurs principaux du secteur privé, ce qui réduit les avantages dont les entreprises canadiennes ont bénéficié dans ce marché depuis 1956 en vertu de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD). Pour compenser, la CCC a lancé avec succès un programme de sensibilisation auprès des entrepreneurs principaux des États-Unis, dans le but de faire connaître les services à valeur ajoutée de la CCC et de bâtir de nouvelles relations avec ces entrepreneurs.

Pour la première fois en dix ans, les ventes prévues de véhicules blindés légers (VBL) au département américain de la Défense ne se sont pas matérialisées, ce qui a entraîné une baisse du volume des transactions. L'absence de ces importants contrats, évalués à environ 350 millions de dollars, devrait être temporaire et les perspectives de vente sont prometteuses pour 1999-2000 et 2000-2001.

Bien que les ventes de 748 millions de dollars (VBL mis à part) de cette année représentent une baisse, la CCC a fait des gains importants sur le marché américain, atteignant des ventes de 557 millions de dollars (VBL mis à part) comparativement à 355 millions de dollars (VBL mis à part) l'an dernier, soit une hausse de 57 p. 100.

Le gouvernement a réaffirmé sa confiance à l'égard du potentiel de la Corporation par suite d'un examen interministériel et s'est engagé à renforcer le Conseil d'administration de la CCC et à nommer un président à plein temps en 1999-2000.

L'examen a confirmé que le programme de la CCC apporte une contribution unique à l'expansion des exportations canadiennes par le biais de l'APPD et qu'il fournit un centre d'expertise pour les ventes de gouvernement à gouvernement, en aidant particulièrement les PME à affronter la concurrence étrangère dans les marchés des achats gouvernementaux. Une des conclusions qui se dégage de l'examen est que le programme de la CCC est livré avec le maximum d'efficacité par une société d'État distincte et spécialisée, vouée au soutien des ventes à l'exportation.

Dans sa contribution au succès des exportateurs canadiens, la CCC a accru le nombre de ses contrats de « moindre valeur en dollars ». Les chiffres confirment la tendance des trois dernières années : un nombre croissant de PME considèrent la CCC comme le partenaire qui les aidera à réussir aussi bien dans les nouveaux marchés que dans les marchés où ils doivent affronter des concurrents établis. De tels succès sont obtenus tant aux États-Unis que dans le reste du monde et ils sont attribuables à la croissance soutenue de notre Programme de paiements progressifs (PPP), qui aide les PME à accéder à des sources commerciales de préfinancement.

En 1998-1999, pas moins de 30 p. 100 des exportateurs ayant conclu des contrats par l'entremise de la CCC étaient de nouveaux clients, et un grand nombre étaient des PME. L'assistance à ces entreprises dans des marchés difficiles et hautement concurrentiels peut exiger un

apport de personnel et des efforts considérables, compte tenu des paramètres actuels de la Corporation en matière de risque.

Néanmoins, la croissance de la CCC est venue des petites et moyennes entreprises et tout indique que cette tendance se maintiendra. Pour satisfaire cette clientèle, il faudra favoriser des partenariats innovateurs avec des organisations aussi bien du secteur privé que du secteur public et trouver des moyens de hausser le seuil de risque que la CCC peut assumer en faveur des PME.

L'avenir de la CCC à titre de société d'État spécialisée et distincte étant confirmé, la Corporation doit maintenant porter son regard plus loin et déterminer comment elle peut le mieux contribuer au commerce du Canada dans le nouveau millénaire. La priorité sera de mieux faire connaître les services de la CCC parmi les entreprises canadiennes qui sont déjà actives ou intéressées à s'implanter dans des marchés d'approvisionnements publics à l'étranger, et qui pourraient accroître leurs succès grâce à la CCC. Nous viserons également à travailler avec une clientèle plus vaste de PME qui ont besoin de notre expérience pratique pour réussir dans de nouveaux marchés.

À titre d'exploitant de créneaux dans des marchés spécialisés, la CCC a besoin de liens solides avec tous les autres participants d'Équipe Canada Inc. et avec des partenaires du secteur privé, afin d'accroître les liens entre les organismes et de trouver de nouveaux moyens de mettre à profit ses compétences uniques. L'utilité de la CCC sera de plus en plus évaluée en fonction du nombre d'entreprises avec lesquelles elle travaille chaque année et de la proportion de contrats qu'elle réussit à décrocher avec leur concours.

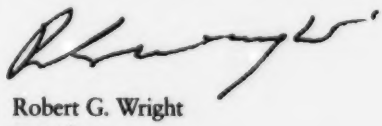
Encore une fois, le sondage sur la satisfaction des clients de la CCC montre que les entreprises qui ont recours à nos services, qu'elles soient petites, moyennes ou grandes, tiennent la Corporation en haute estime. Le défi constant est de faire en sorte que tous ceux qui pourraient tirer profit des services de la CCC savent dans quelles circonstances ils peuvent s'adresser à nous.

Les structures de régie interne de la CCC ont été modifiées pour permettre à la Corporation de mieux relever les défis qui l'attendent. La CCC, notamment, n'a plus comme président le sous-ministre du Commerce du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI). Un président à plein temps, M. Douglas Patriquin, représente la Corporation et en est le porte-parole aux échelons supérieurs. M. Patriquin occupait le poste de vice-président exécutif et de chef des opérations de la Corporation depuis 1993.

Il s'agit donc de mon dernier rapport à titre de président, et je remercie la direction et les employés de la CCC de l'appui qu'ils m'ont accordé, ainsi que de leur contribution au commerce, au cours des trois dernières années. Je souhaite également à M. Patriquin et à son équipe de mener la Corporation à de nouveaux sommets au cours des années à venir. Un autre départ a marqué l'année 1998-1999, celui de M. Yvon Jolicoeur, directeur des grands projets de la CCC, qui a pris sa retraite après une carrière de 15 ans dans les secteurs des marchés américains et internationaux de la Corporation.

Les défis n'ont pas manqué au cours de 1998-1999, mais l'année à venir offre à la Corporation des possibilités nouvelles, alors qu'elle s'efforcera d'élargir notablement sa clientèle de petites et moyennes entreprises. À mesure que la CCC étendra sa portée et améliorera ses services dans les marchés autres que ceux de la défense et de l'aérospatiale, elle aura besoin d'importantes ressources pour accomplir la tâche à forte intervention humaine qui consiste à aider les PME à décrocher des contrats appuyés par la CCC et obtenus grâce à son expertise contractuelle et commerciale. La CCC devra donc réexaminer ses marchés, sa politique de rémunération des services et sa capacité en matière de capital de risque, afin de pouvoir répondre aux exigences opérationnelles de son mandat et d'apporter une contribution importante au programme commercial du Canada.

Le succès de la CCC n'est jamais uniquement celui de la Corporation; c'est la réussite des hommes et des femmes qui, partout au Canada, relèvent le défi de l'exportation et trouvent dans la CCC un partenaire pour les aider à mener leur affaire à bien. Au cours des cinq dernières années, le nombre d'entreprises ayant travaillé avec la CCC s'est accru de 80 p. 100. La croissance des exportations est notre objectif à tous, tant à la CCC qu'au gouvernement, et nous souhaitons par conséquent que cette tendance se maintienne.



Robert G. Wright
*Président*

Juin 1999

# Les stratégies générales de la CCC

## Soutenir la politique commerciale

La CCC compte plus de 50 ans d'expérience et de succès comme instrument efficace de la politique commerciale du Canada. Son éventail unique de compétences lui permet de contribuer de façon marquée à l'atteinte des objectifs d'exportation du gouvernement. À l'aube du nouveau millénaire, le Canada mise sur un programme commercial ambitieux. Ce programme vise à accroître à la fois les exportations canadiennes et le nombre des exportateurs, en particulier parmi les petites et moyennes entreprises (PME).

Dès l'amorce de l'exercice financier 1998-1999, la CCC a vue s'accroître de façon notable le nombre d'entreprises intéressées à recourir à ses compétences uniques. De plus en plus, les exportateurs souhaitent obtenir de la CCC une vaste gamme de services, au delà de son rôle traditionnel d'entrepreneur principal. Le défi de la Corporation, en 1998-1999, était de répondre à cette demande croissante tout en gérant les activités de façon à maintenir au minimum les coûts supplémentaires des contrats.

L'année écoulée a offert à la Corporation une occasion de se repositionner pour mieux répondre aux besoins des exportateurs canadiens et des acheteurs du secteur public à l'étranger. Tandis que les achats des gouvernements, partout dans le monde, sont plus accessibles que jamais aux entreprises canadiennes, les acheteurs gouvernementaux se sont heurtés à des facteurs d'instabilité externes qui ont modifié leur situation financière et leurs priorités.

La CCC a continué d'allouer ses ressources de façon à remplir son rôle en vertu de l'APPD et à préserver l'avantage de cet accès privilégié pour les exportateurs canadiens. Parallèlement, la Corporation a soutenu des sociétés traditionnellement actives dans les marchés liés à la défense et à l'aérospatiale aux États-Unis, pour les aider à accéder à d'autres marchés internationaux. Elle a dû aussi répondre à un nombre croissant de demandes des PME et prévoir des améliorations de ses services en vue de répondre à leurs besoins particuliers.

## Favoriser la croissance

Avec ces changements à l'esprit, la CCC mettra l'accent sur un programme en quatre points pour favoriser la croissance et atteindre ses objectifs :

→ **Sensibilisation** – faire connaître les services de la CCC aux exportateurs et à ceux qui sont chargés de les conseiller;

→ **Croissance du volume d'affaires** – prendre appui sur les réseaux créés par la CCC avec les exportateurs et les acheteurs étrangers pour accroître le nombre et le volume des occasions d'affaires;

→ **Services nouveaux ou améliorés** – élaborer, perfectionner et livrer de nouveaux services qui mettent à profit les capacités uniques de la CCC pour ce qui est de répondre aux besoins en constante évolution des exportateurs;

→ **Capacité de réponse** – veiller à ce que la CCC puisse répondre à une demande accrue de ses services tout en réduisant ses dépenses, en accroissant l'efficience et en adoptant un système de recouvrement des coûts là où c'est possible.

Compte tenu des ressources dont dispose la Corporation, ces stratégies aideront la CCC à réaliser un meilleur équilibre entre ses objectifs de volume d'affaires et ceux liés au nombre de clients et à la qualité du service. En 1998-1999, tandis que le volume des ventes est demeuré important, les objectifs primordiaux de la CCC ont porté sur ses clients et sur l'évaluation de l'efficacité avec laquelle elle répond à leurs besoins.

# Points saillants de l'année

Du 1er avril 1998 au 31 mars 1999

## La CCC en chiffres

| | |
|---|---|
| **748 millions $** | Volume d'affaires total de la CCC pour l'exercice |
| **30 %** | Pourcentage des exportateurs ayant obtenu des contrats par le biais de la CCC qui étaient de nouveaux clients |
| **484 895 168 $** | Volume des ventes au département de la Défense des États-Unis et à la NASA |
| **70 %** | Pourcentage des ventes de la CCC faites au département de la Défense des États-Unis et à la NASA |
| **96,522,788 $** | Volume des ventes à des organismes civils américains et au secteur privé |
| **122 millions $** | Volume d'affaires international |
| **46 millions $** | Programme de paiements progressifs |
| **1 449** | Nombre d'entreprises canadiennes ayant reçu des avis de possibilités d'affaires par le biais du service de jumelage des soumissions |
| **13 551** | Nombre total d'avis reçus par ces entreprises |
| **1 500** | Nombre de visites par semaine sur le site Web de la CCC sur les possibilités de soumissions aux États-Unis |
| **616,000,000 $** | Valeur des soumissions engendrées par les efforts de jumelage des soumissions de la CCC |
| **571** | Nombre de contrats obtenus par suite des efforts de jumelage des soumissions de la CCC |
| **161,000,000 $** | Valeur totale de ces contrats |
| **72 %** | Pourcentage d'augmentation par rapport à la valeur des contrats résultantt du jumelage en 1997-1998 |
| **94 %** | Pourcentage des répondants au sondage qui ont donné la cote « excellent », « très bon » ou « bon » à la CCC |

## La CCC a signé des contrats dans 37 pays en 1998-1999

Afrique du Sud
Allemagne
Arabie Saoudite
Argentine
Australie
Autriche
Bahamas
Barbade
Bermudes
Chili
Colombie
Corée (République de Corée du Sud)
Cuba
Danemark
Espagne
États-Unis
France
Guinée
Inde
Iran (République islamique d'Iran)
Irlande
Japon
Koweït
Luxembourg
Malaisie
Maroc
Mexique
Népal
Norvège
Pays-Bas
Portugal
Royaume-Uni
Singapour
Suède
Tanzanie
Thaïlande
Trinité et Tobago

Les utilisateurs de la CCC sont dans l'ensemble des exportateurs dynamiques, comme le montre notre sondage de 1999 auprès des clients. Pour plus de six clients sur dix, les ventes à l'exportation représentent au delà de la moitié de leur chiffre d'affaires. Le quart de nos clients se concentrent sur les marchés du secteur public, et les achats de gouvernements étrangers comptent pour au moins la moitié de leurs exportations totales.

Le gouvernement américain a été le client le plus souvent mentionné par les exportateurs de la CCC dans le sondage (86 p. 100), suivi de clients du secteur public de l'Europe de l'Ouest (45 p. 100), du Moyen-Orient et de l'Afrique (40 p. 100), de l'Amérique latine et des Antilles (29 p. 100) et de la région Asie-Pacifique (15 p. 100).

# S'adapter aux changements aux États-Unis

## Réforme de l'approvisionnement

Les modifications du système d'approvisionnement de la défense aux États-Unis, dans le cadre du programme appelé « U.S. Acquisition Reform », sont une importante préoccupation pour la CCC. Plus de 70 p. 100 des ventes de la Corporation ont été faites au département américain de la Défense et à la National Aeronautics and Space Administration (NASA), en vertu de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD).

La réforme de l'approvisionnement aux États-Unis offre de vastes possibilités aux entreprises canadiennes grâce à des règles simplifiées et à un processus rationalisé. En même temps, la tendance du département américain de la Défense à privatiser l'approvisionnement, c'est-à-dire à confier ses achats à des sociétés privées qui agissent en tant qu'entrepreneurs principaux, menace les avantages dont les entreprises canadiennes ont profité dans ce marché depuis 1956. Les propositions visant à modifier les International Traffic in Arms Regulations (ITAR) des États-Unis font craindre que de nouvelles barrières non tarifaires puissent être élevées pour entraver l'accès.

## Croissance régulière des ventes

Les ventes du Canada sur le marché de la défense des États-Unis ont enregistré une croissance régulière au cours des cinq dernières années. Les augmentations importantes des budgets américains de la défense qui ont été annoncées pour les six prochaines années devraient favoriser une progression encore plus marquée, à condition que la CCC puisse conserver les privilèges existants liés à l'APPD, de concert avec ses partenaires canadiens et américains.

Depuis l'annonce du projet de réforme du système d'approvisionnement du gouvernement des États-Unis en 1993, la CCC s'est adaptée aux modifications apportées dans ses marchés clés de la défense et de l'aérospatiale. Elle a également pris plusieurs mesures pour renforcer ses liens avec les acheteurs américains, telles que le jumelage des soumissions, le Programme de l'infrastructure nord-américaine de l'industrie de défense et un programme de sensibilisation destiné aux entrepreneurs principaux du secteur privé qui gèrent des contrats de la défense américaine. En outre, des présentations faites à plus de 250 chargés d'achats aux États-Unis ont permis de promouvoir les sources d'approvisionnement canadiennes et d'assurer un meilleur appariement entre les débouchés civils et militaires aux États-Unis et les exportateurs canadiens qualifiés.

Les ventes au département américain de la Défense et à la NASA (VBL mis à part) ont été les plus élevées depuis le début des années 1980, atteignant 485 millions de dollars. Ce résultat s'explique par l'intérêt grandissant des acheteurs américains pour les services de réparation et de révision, domaines dans lesquels les entreprises canadiennes sont très compétitives. Il est également attribuable à un accroissement des soumissions résultant de jumelages réalisés par la CCC entre les débouchés offerts par la défense américaine et les compétences de ses entreprises clientes. Des ventes additionnelles de 97 millions de dollars ont été réalisées auprès d'acheteurs d'organismes civils américains et du secteur privé.

**« Nous nous compliquions inutilement les choses. Dans notre marché, il peut y avoir des délais de démarrage de 12 à 20 semaines pendant lesquels nous finançons les stocks. Plus nous en apprenions sur les services de la CCC, plus les avantages étaient évidents. Le programme de la CCC a résolu notre problème, et aujourd'hui, notre marché est la planète entière. »**

Joe Macles
Président, Spielo Gaming International
Moncton, Nouveau-Brunswick

## À l'oeuvre sur le Web

Internet était relativement peu connu en 1995, quand Clickon Technologies a été créée avec l'objectif de mettre en valeur son expertise commerciale et technique dans ce nouveau médium. Très vite, les clients étaient au rendez-vous, et l'entreprise de Montréal a rapidement décroché des contrats de sites Web pour des entreprises comme Rona-Dépôt. Quand l'ALENA a demandé des soumissions pour la conception, la création et l'hébergement d'un site Web pour les douanes, la CCC a relayé l'information à Clickon, qui a remporté l'appel d'offres.

**« Non seulement la CCC nous a aiguillés vers le contrat de l'ALENA, mais elle est restée avec nous tout au long du projet. Ce sont des spécialistes en exportation. Ils nous ont aidés à répondre aux questions des clients et à gérer tous les aspects juridiques. En fait, la CCC a été comme un gestionnaire de projet pour nous. »**

Albert Zaccour
Président, Clickon Technologies
Montréal, Québec

VENTES PAR CATÉGORIE DE PRODUITS *au avril 1998 – 31 mars 1999*

| CATÉGORIE DE PRODUITS | |
|---|---|
| Aérospatiale | 38,2 % |
| Véhicules, rail | 15,1 % |
| Électricité | 12,6 % |
| Navires, marine | 7,2 % |
| Services | 6,4 % |
| Industrie, construction | 4.6 % |
| Aliments, vêtements | 3,6 % |
| Hôpitaux, laboratoires | 1,7 % |
| Armements | 1,1 % |
| Carburant, lubrifiants | 0,5 % |
| Aides à la formation | 0,2 % |
| Autres | 8,8 % |

## Travailler avec nos partenaires

Depuis 1956, la CCC a joué un rôle clé dans la préservation de l'accès des exportateurs canadiens aux approvisionnements de la défense américaine en vertu de l'APPD. En 1998-1999, la Corporation a travaillé avec d'autres partenaires commerciaux pour contrer deux menaces planant sur ce secteur.

D'abord, la privatisation accrue de l'approvisionnement militaire aux États-Unis, c'est-à-dire la tendance à confier les achats à des entrepreneurs principaux américains du secteur privé, menace de fermer la fenêtre d'accès du Canada. En dehors de l'APPD, il y a risque que les débouchés des entreprises canadiennes s'amenuisent sous l'effet d'une privatisation s'érigeant en nouvel obstacle non tarifaire. Pour contrer cette menace, la CCC a accru son activité auprès des entrepreneurs principaux américains et a fait des présentations à 16 entreprises.

Les présentations montraient aux entrepreneurs principaux américains du secteur privé comment nos services peuvent être aussi efficaces pour eux qu'ils l'ont été pour les acheteurs de la défense des États-Unis qui faisaient les achats directement. Cette initiative a entraîné des ventes de 38 millions de dollars en 1998-1999, et la Corporation est active auprès d'environ 35 entreprises pour faire valoir les compétences des sociétés canadiennes inscrites par la CCC aux registres du gouvernement américain.

## Impact des modifications des ITAR

La réforme du système d'approvisionnement n'est pas le seul obstacle auquel doivent faire face nos clients. En 1998, le gouvernement américain a annoncé des modifications proposées à ses International Traffic in Arms Regulations (ITAR). Selon ces propositions, l'exemption d'obtenir une licence dont bénéficiaient les entreprises canadiennes pour toute une variété de produits de sources américaines serait éliminée. Puisqu'il faut jusqu'à 90 jours pour se procurer une telle licence, les modifications entraveront la libre circulation du matériel et de l'information à travers la frontière dans les secteurs de la défense et de l'aérospatiale.

Ces mesures pourraient avoir une incidence considérable sur la croissance future des entreprises canadiennes des secteurs de la défense et de l'aérospatiale. Selon l'Association des industries aérospatiales du Canada (AIAC) et l'Association de l'industrie de la défense du Canada (AIDC), ces changements pourraient toucher jusqu'à 700 millions de dollars de ventes canadiennes dans ces secteurs aux États-Unis.

Bien que la plupart des activités de la CCC en vertu de l'APPD ne soient pas visées par les changements proposés, la Corporation s'inquiète de toute modification réglementaire susceptible de nuire à la santé et à la stabilité des industries canadiennes de la défense et de l'aérospatiale. Elle se préoccupe notamment de l'impact des modifications des ITAR sur l'accès du Canada à l'information technique nécessaire pour répondre aux appels d'offres de la défense américaine.

En collaboration avec ses partenaires du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) et d'Industrie Canada (IC), ainsi que de l'AIAC et de l'AIDC, la CCC a participé à l'élaboration d'une réponse canadienne aux propositions. La Corporation a aussi déterminé des moyens de collaborer avec le département américain de la Défense afin d'atténuer les impacts négatifs possibles sur les approvisionnements au Canada.

**« La CCC n'a ménagé aucun effort pour nous aider au moment ultime, et son implication est allée bien au-delà de la simple analyse des dossiers financiers. Elle a compris rapidement la nature de la transaction et notre démarche consistant à progresser d'une entreprise de R-D à une entreprise de vente et de marketing. L'obtention du contrat russe nous a servi de tremplin vers une nouvelle vente en Chine et d'autres occasions d'affaires. »**

# Jumelage des soumissions – Offrir de nouveaux débouchés aux exportateurs canadiens

Le service de jumelage des soumissions de la CCC a atteint de nouveaux sommets de réussite aux États-Unis dans sa troisième année complète d'activité. Le service est basé sur une version électronique du *Commerce Business Daily* américain, qui affiche tous les débouchés du gouvernement fédéral des États-Unis. Les renseignements sont triés par la CCC et tous les appels d'offres ouverts aux sociétés canadiennes sont affichés sur le site Web de la CCC. Le site est muni d'un moteur de recherche qui permet aux exportateurs de cibler les commandes qui les intéressent le plus.

Puisque l'inscription des sociétés canadiennes auprès du gouvernement américain est basée sur les profils des entreprises, la Corporation a mis en place un système électronique qui lui permet de jumeler les commandes venant des États-Unis avec les compétences des entreprises canadiennes. Ces jumelages sont passés en revue par des responsables de la CCC qui avisent ensuite les entreprises canadiennes des occasions d'affaires. En 1998-1999, un total de 1 449 entreprises, soit une hausse de 10,4 p. 100 par rapport à l'année précédente, ont reçu 13 551 avis. Par ailleurs, le site Web de la CCC sur les possibilités de soumissions aux États-Unis reçoit plus de 1 500 visites hebdomadaires de la part d'entreprises intéressées à intégrer des occasions de vente aux États-Unis à leurs plans d'affaires et de marketing.

Les efforts de jumelage des soumissions de la CCC ont engendré 835 demandes de documents d'appel d'offres de la part d'entreprises canadiennes, lesquelles ont donné lieu à des soumissions évaluées à 616 millions de dollars. Cette activité s'est traduite en fin de compte par ***571 contrats*** d'une valeur de ***161 millions de dollars***, une augmentation de 72 p. 100 par rapport à la valeur des contrats résultant du jumelage en 1997-1998.

# Le contexte international

Les activités de la CCC auprès de ses clients gouvernementaux ont été marquées par les conditions financières et politiques qui ont régné sur les marchés d'outre-mer en 1998-1999. Le volume d'affaires et la performance de recouvrement des coûts de la Corporation ont été freinés par le report de certains grands projets, ainsi que par l'attribution de contrats à des concurrents étrangers en Afrique du Sud et en Grèce.

Un fait saillant a été le parachèvement du nouveau terminal de l'aéroport international Ferihegy à Budapest par l'Airport Development Corporation de Toronto, livré conformément au budget en décembre 1998. La réalisation de ce terminal est un exemple de la contribution vitale que la CCC peut apporter à des entreprises expérimentées, de taille moyenne, pour l'obtention de projets outre-mer.

La CCC travaille actuellement avec des entreprises à des propositions pour des projets d'immobilisations dans des marchés aussi divers que l'Argentine, l'Algérie et les Philippines. De nouvelles lignes directrices sur la participation de la Corporation à des projets d'immobilisations devraient être terminées en 1999-2000. Ces directives offriront un meilleur cadre de référence pour l'évaluation par la CCC du risque des projets d'immobilisations et pour une collaboration plus étroite avec les intervenants clés du gouvernement et les partenaires d'Équipe Canada.

Les ventes prévues de VBL à l'échelle internationale ne se sont pas matérialisées au cours de l'année. Les perspectives demeurent néanmoins prometteuses pour les années 1999-2000 et 2000-2001. Le volume d'affaires international de la CCC a également subi le contrecoup de la longue crise

## Les ventes montent en flèche

Pro-Safe Fire Training Systems Inc. a commencé à produire ses systèmes de formation à la lutte contre l'incendie dans le but d'en offrir à vente après avoir reçu de nombreuses demandes de clients ayant vu ces systèmes à l'œuvre. Lorsque le ministère de la Défense nationale du Canada a acheté un système pour sa base d'Esquimalt, en Colombie-Britannique, Pro-Safe s'est dirigée vers la Corporation commerciale canadienne, et le reste est un bel exemple de réussite. Grâce aux ventes faites avec l'appui de la CCC à des clients comme la U.S. Navy et la Air National Guard, Pro-Safe a plus que décuplé son chiffre d'affaires en seulement quelques années, et l'entreprise continue d'étendre ses marchés d'exportation.

**« La CCC est un filet de sécurité pour nous et nos banquiers, et elle nous donne de la crédibilité auprès des acheteurs étrangers. La participation de la CCC nous a permis de passer de la production d'un système de 20 000 dollars à la réalisation d'une vente de 750 000 dollars à la U.S. Navy. »**

Henriette Martinitz
Chef de la direction, Pro-Safe Fire Training Systems Inc.
Parry Sound, Ontario

économique en Asie et du malaise croissant dans de nombreux marchés d'Amérique latine.

Malgré ces difficultés, les équipes de contrats internationaux de la CCC ont porté à 105 le nombre d'entreprises ayant remporté des marchés internationaux. Plus de 25 p. 100 de ces dernières étaient des sociétés ayant également obtenu des contrats aux États-Unis en 1998-1999. Bien que le volume d'affaires total de 122 millions de dollars à l'échelle internationale soit inférieur à celui de 1997-1998, il reflète en réalité l'exécution d'un plus grand nombre de contrats. Contrairement aux années précédentes, aucun des contrats internationaux de la CCC n'a dépassé 10 millions de dollars par année. Des contrats ont été signés avec un plus grand nombre d'entreprises, dont la plupart étaient des PME.

### Équipe Canada Inc. : des efforts harmonisés en faveur de l'exportation

Les efforts de la CCC à l'échelle internationale ont également été stimulés par la création d'Équipe Canada Inc. Plus de vingt ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement fédéral ont joint leurs forces pour mieux coordonner leurs initiatives et repérer leurs services complémentaires. La CCC a poursuivi sa collaboration avec Industrie Canada et le Centre des occasions d'affaires internationales du MAECI afin d'assurer une diffusion maximale des nouveaux débouchés internationaux sur les sites Web.

La CCC a également participé à un large éventail d'initiatives interministérielles exploitant des partenariats secteur public – secteur privé. Elle a notamment contribué à des projets dans les secteurs du logement et des matériaux de construction, ainsi qu'en technologies de l'environnement, dans plusieurs pays d'Amérique latine et d'Europe de l'Est.

La coordination des efforts d'exportation rendue possible par Équipe Canada Inc. sera particulièrement utile à un organisme de taille restreinte comme la CCC, en faisant connaître ses compétences dans une gamme plus vaste de secteurs. Les sondages auprès des clients montrent que près des deux tiers des utilisateurs de la CCC recourent également aux services d'autres partenaires d'Équipe Canada chaque année. Par exemple, le Service des délégués commerciaux du MAECI est utilisé par 49 p. 100 de nos clients, tandis que 40 p. 100 accèdent aux services de la Société pour l'expansion des exportations (SEE) et 17 p. 100, à ceux de l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

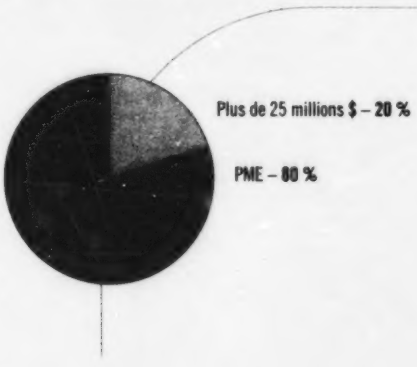
Toutes les tendances indiquent que la CCC verra s'accroître sa clientèle de PME sur les marchés internationaux. Il s'agit d'un changement par rapport à la composition traditionnelle des clients du secteur international de la Corporation, que l'on pouvait encore observer il y a trois ans. En servant cette nouvelle clientèle, la CCC créera de nouveaux liens, et en rétablira d'autres, avec un nombre accru d'acheteurs étrangers. En 1998-1999, ce travail a été amorcé auprès d'un certain nombre d'acheteurs du secteur de la défense dans les pays membres de l'OTAN, et avec l'OTAN elle-même. En partenariat avec le ministère du Développement économique de l'Alberta, la CCC a trouvé des entreprises canadiennes intéressées à exploiter des débouchés auprès d'organismes pétroliers et gaziers de pays d'Amérique latine, où les mécanismes de la CCC ont brillamment fait leurs preuves par le passé.

## Petites et moyennes entreprises (PME)

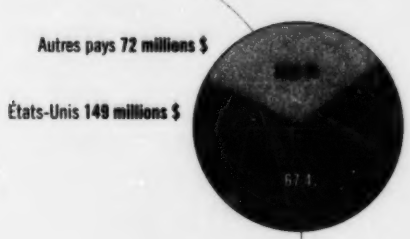
Les exportateurs de petite et moyenne taille, ayant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 25 millions de dollars, continuent de croître en importance pour la CCC et le gouvernement du Canada. Les PME joueront un rôle de premier plan dans la croissance économique future du Canada, notamment par leur présence toujours plus grande et leur constante expansion dans les marchés étrangers. La CCC continue d'aider les PME à remporter des ventes par toute une gamme de services de soutien au commerce, de gestion de contrats et d'accès à des sources de préfinancement.

En 1998-1999, les PME représentaient plus de 80 p. 100 des entreprises clientes de la CCC et expliquaient une majorité des ventes

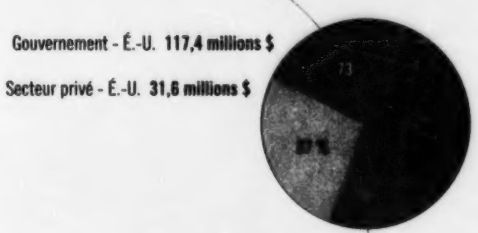
**Commmandes reçues avec les PME**



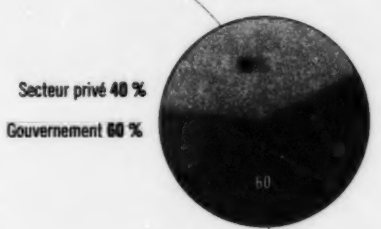
**Volume d'affaires de la PME** par marché




**Volume d'affaires des PME au É.-U.**
répartition gouvernement/secteur privé




**Volume d'affaires des PME** par autres pays




au secteur public américain ainsi qu'un pourcentage accru des ventes commerciales sur les marchés internationaux autres que les États-Unis.

Le volume d'affaires de la Corporation attribuable aux PME a augmenté de 4 p. 100 par rapport à l'exercice précédent, passant de 199 millions de dollars en 1997-1998 à 221 millions de dollars en 1998-1999. Les ventes des PME représentent 30 p. 100 du volume d'affaires total de la CCC et cette tendance est à la hausse, avec une vigueur particulière sur les marchés américains (149 millions de dollars) et une importance grandissante (72 millions de dollars) sur les autres marchés internationaux.

Le rendement de la Corporation par rapport aux PME témoigne de ses compétences de base en matière de transactions de gouvernement à gouvernement : les ventes à des organisations gouvernementales se sont en effet chiffrées à 159 millions de dollars comparativement à 62 millions pour les ventes au secteur privé.

Tandis que les ventes des PME aux États-Unis ont visé principalement le secteur public (74 p. 100), les ventes dans les autres marchés internationaux se sont réparties plus également entre les gouvernements (60 p. 100) et le secteur privé (40 p. 100). Les conseils pratiques et personnalisés de la CCC, son savoir-faire et ses garanties d'exécution de contrat appuyées par le gouvernement continuent de faciliter les opérations entre les PME et des acheteurs étrangers qui auraient été peu enclins, sans son intervention, à faire affaire avec de petits exportateurs. Pour les PME, le plus grand atout de la CCC est sa précieuse connaissance de la façon d'aborder des marchés difficiles, de réduire la bureaucratie, d'atténuer les risques et de négocier des contrats.

# Succès continu et nouveaux services pour les PME

Depuis 1995, plus de 80 PME se sont prévalues du Programme de paiements progressifs de la CCC pour accéder à un fonds de roulement de source commerciale et réaliser des exportations dans le cadre de 123 contrats d'une valeur de 205 millions de dollars. Il s'agissait entièrement de petites entreprises dont plusieurs exportaient pour la première fois. La plupart d'entre elles ont indiqué que sans le PPP, elles n'auraient pas pu réaliser ces ventes à l'étranger. Il n'est pas surprenant de constater que les PME ayant eu recours au Programme de paiements progressifs aient accordé à la CCC les meilleurs notes de satisfaction dans notre sondage.

En 1998-1999, un volume d'affaires de 46 millions de dollars a été réalisé dans le cadre du PPP, par le biais d'ententes avec 15 banques et institutions financières. Le nombre d'inscriptions et de transactions traitées était en hausse par rapport à l'exercice précédent.

## PPP : un marché en croissance

Le programme aide les PME à accéder à de nouvelles sources de préfinancement grâce au savoir-faire de la CCC dans le domaine de l'évaluation des projets internationaux et de la gestion des contrats, combiné aux capacités de prêt des banques. Le PPP entre en jeu lorsqu'un exportateur n'est pas en mesure de négocier des paiements progressifs ou des acomptes avec ses acheteurs, et que la vente ne peut être financée à l'aide des facilités de crédit dont dispose l'exportateur au Canada. La participation de la CCC permet à l'exportateur d'accéder à une marge de crédit spéciale établie par l'institution financière pour appuyer la vente à l'exportation.

En 1998-1999, la CCC a élaboré un plan de commercialisation de concert avec ses institutions financières partenaires. Le plan fait en sorte que le personnel de ces institutions et des autres organismes publics et privés soit informé de l'existence du PPP et de sa capacité d'aider les PME à régler leurs problèmes de fonds de roulement.

L'équipe du PPP a également amélioré le service au client. Les critères du programme ont été révisés pour permettre de repérer les clients éventuels beaucoup plus tôt et d'offrir un service de meilleure qualité, tout en veillant à ce que les coûts du programme restent concurrentiels. La promotion du PPP a également été assurée au moyen d'une ligne sans frais maintenue par une nouvelle Unité de liaison commerciale. Les nouveaux clients éventuels profitent ainsi de temps de réponse beaucoup plus rapides.

Un nouveau service de gestion des contrats est également offert dans le cadre du PPP. Établi à titre d'expérience pilote, ce service est fourni aux institutions financières qui désirent financer une opération d'exportation directement par leurs propres services plutôt que par l'entremise du PPP. Ce service leur permet néanmoins de profiter du savoir-faire des agents de la CCC en matière d'évaluation et d'administration de contrats, moyennant des honoraires. Les résultats de l'essai et une analyse plus approfondie du marché permettront de déterminer s'il y a lieu d'établir un service complet et distinct dans ce domaine.

**« Les conditions de paiement ont changé dans les marchés d'exportation, et la plupart des clients veulent retenir les paiements le plus longtemps possible. Nous étions contraints de demander une avance additionnelle à notre client, mais la CCC a mis au point une entente avec nous et nos partenaires bancaires grâce à laquelle nous avons obtenu le paiement dont nous avions besoin pour faire la livraison finale. Nous espérons recourir au Programme de paiements progressifs pour d'autres ventes dans l'avenir. »**

Richard Ball
President, FSI International Services Ltd.
Calgary, Alberta

## CCC et gestion du risque

La CCC n'est ni une institution financière ni une société d'assurance. Elle contribue à faciliter et à structurer des ventes et elle a tiré de ce travail un vaste éventail de compétences en matière de passation de contrats internationaux. Contrairement à une institution financière qui gère les risques financiers ou ceux liés à l'acheteur sur une base de portefeuille, la CCC gère le risque associé à la réalisation des projets cas par cas.

Son expérience et ses pratiques lui dictent de gérer prudemment ses contrats, ce qui lui a permis de maintenir les coûts supplémentaires des contrats à un niveau inférieur à un dixième de un pour cent de son volume d'affaires. Aux yeux des acheteurs du secteur public dont les programmes ont des délais peu flexibles et qui s'inquiètent des risques liés à la réalisation des contrats, la performance de la CCC accroît instantanément la crédibilité d'un exportateur. Souvent, l'exportateur peut ainsi obtenir des conditions contractuelles beaucoup plus souples et avantageuses.

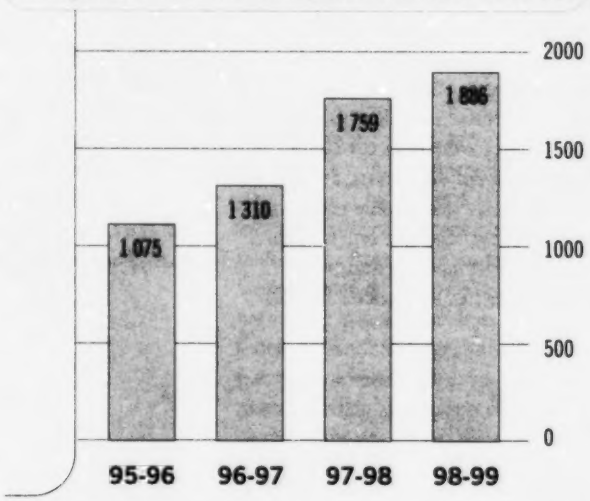
### De meilleures pratiques

L'an dernier, les pratiques de gestion du risque de la CCC ont été validées par deux parties externes. Le Vérificateur général a noté dans son rapport d'examen spécial que les pratiques de gestion du risque de la Corporation s'étaient sensiblement améliorées depuis le rapport précédent. Cette observation se fondait en partie sur une analyse menée par le consultant du Vérificateur général en matière de risque.

Pour renforcer sa base financière et pouvoir parer, le cas échéant, à de larges dépassements des coûts des contrats, la Corporation a conclu avec Zurich Insurance USA une entente prévoyant la couverture de ses pertes jusqu'à concurrence de 75 millions de dollars. Cette entente unique s'appuie sur l'évaluation faite par Zurich des réalisations passées de la CCC et de ses pratiques et méthodes de gestion du risque.

En accord avec le plan d'action du gouvernement pour les PME, la Corporation intégrera à ses pratiques une catégorie de risque propre aux PME. La CCC reconnaît que ses pratiques existantes de gestion du risque, qui consistent à réduire le risque pratiquement à zéro, ne conviennent pas à de nombreuses PME. À même son fonds de roulement restreint, la Corporation affectera 250 000 dollars sur trois ans pour aider les PME dans cette catégorie de risque. La CCC s'attend à pouvoir faciliter l'obtention de contrats d'exportation de quelque 8,3 millions de dollars grâce à cette affectation de capital, compte tenu de son dossier passé et de son expérience des PME.

**Entreprises canadiennes utilisant les services de la CCC**



# Objectifs commerciaux

Dans son plan directeur de 1998-1999, la CCC s'est fixé quatre objectifs commerciaux :

## Clients servis :

| | |
|---|---|
| **1997–1998 réel** | 1 759 |
| **1998–1999 visé** | 1 950 |
| **1998–1999 réel** | 1 883 |

L'objectif était de porter à 1 950 le nombre d'entreprises travaillant activement avec la CCC à des possibilités d'exportation, une augmentation de 10 p. 100. La CCC a terminé l'exercice avec un total de 1 883, soit une hausse de 7 p. 100.

## Entreprises signant un contrat par l'entremise de la CCC :

| | |
|---|---|
| **1997–1998 réel** | 275 |
| **1998–1999 visé** | 350 |
| **1998–1999 réel** | 276 |

La CCC voulait que 350 de ses entreprises clientes signent ou modifient des contrats par son entremise. Son total final de 276 est essentiellement le même que celui de l'exercice précédent. Bien que la CCC ne puisse être sûre qu'une entreprise particulière conclura *définitivement* un contrat au cours d'un exercice donné, elle considère cet indicateur comme une mesure essentielle de sa contribution au commerce. Les services de la CCC peuvent être l'élément clé qui tranchera entre l'obtention ou la perte d'un contrat d'exportation.

Le défi pour la Corporation reste d'accroître le taux de réussite de ses exportateurs, de promouvoir l'usage de ses services aussi bien aux États-Unis qu'outre-mer, de recruter de nouveaux clients et de les servir efficacement, et de traduire en contrats les débouchés qu'elle propose aux exportateurs par son service de jumelage des soumissions.

En 1998-1999, la CCC a enregistré des résultats positifs dans ces domaines. Quelque 30 p. 100 des entreprises ayant *remporté* des ventes par le biais de la CCC étaient de nouveaux clients de la Corporation, et les trois quarts d'entre elles étaient des PME. De plus, le quart de ces clients aidés par la CCC ont conclu des ventes à la fois aux États-Unis et dans au moins un autre marché international. Comme il a été mentionné plus haut, le service de jumelage des soumissions a engendré un plus grand nombre de possibilités, d'une valeur totale plus élevée, qu'en 1997-1998. La valeur des contrats qui se sont matérialisés grâce à ce jumelage des soumissions a atteint un nouveau total de 161 millions de dollars, en hausse de 72 p. 100 par rapport à 1997-1998.

## Volume d'affaires :

| | |
|---|---|
| **1997–1998 réel** | 1,020 milliard $ |
| **1998–1999 visé** | 1–1,2 milliard $ |
| **1998–1999 réel** | 748 millions $ |

L'objectif était d'accroître le nombre de projets de toutes tailles auxquels la CCC participe et, ainsi, d'activer le circuit de traitement des projets de manière à soutenir un volume d'affaires annuel de 1 à 1,2 milliard de dollars, en termes de la valeur des commandes reçues par l'entremise de la Corporation.

Le résultat de 1998-1999 met en relief deux faits importants : pour la première fois depuis dix ans, le volume d'affaires de la CCC ne recèle pratiquement aucune activité dans la vente de véhicules blindés légers (VBL) par la Diesel Division de General Motors. Les modifications de contrats attendues ne se sont pas concrétisées, et de nouveaux contrats ne seront peut-être pas décernés avant 2000-2001.

Deuxièmement, la CCC et ses partenaires d'exportation n'ont remporté aucun des grands projets pour lesquels ils ont soumissionné en 1998-1999. À l'échelle internationale, le contrat unique le plus important a été de 10 millions de dollars, en net contraste avec les années précédentes. Bien que le volume d'affaires de la CCC ait diminué, il importe de signaler

que les 748 millions représentent un *plus grand nombre* de contrats remportés, mais un montant total moindre que l'année précédente. En fait, si les VBL sont exclus, la Corporation a affiché une croissance du volume d'affaires de 16 p. 100 et une progression exceptionnelle de 24 p. 100 des ventes aux États-Unis en vertu de l'APPD.

### Objectifs de recouvrement des coûts :

| | |
|---|---|
| **1997–1998 réel** | 1,8 million $ |
| **1998–1999 visé** | 2,1 millions $ |
| **1998–1999 réel** | 1,75 million $ |

La CCC soumet tous ses services facultatifs à un régime de recouvrement des coûts. Cette politique, toutefois, ne permet pas à la Corporation de récupérer la totalité des coûts. Par exemple, elle ne prévoit pas le recouvrement entier des coûts de main-d'oeuvre à moins qu'un exportateur ne réussisse à décrocher un contrat. Elle offre aussi des réductions spéciales aux PME. Mise en place en 1996, la politique a permis de recouvrer 1,75 million de dollars en 1998-1999. La vaste majorité de nos soumissionnaires gagnants visés par le recouvrement des coûts étaient des PME admissibles à des réductions.

# Autres indicateurs de rendement

### Coûts supplémentaires des contrats en pourcentage du volume d'affaires :

| | |
|---|---|
| **Norme de la CCC** | 0,2 % |
| **1998-1999 réel** | 0,1 % |

Le norme de la CCC en matière de risque est toujours que les coûts supplémentaires des contrats soient maintenus à moins de 0,2 p. 100 du volume d'affaires. En pratique, les ressources financières limitées de la CCC l'ont forcée à maintenir ces coûts supplémentaires au-dessous de 0,1 p. 100 du volume d'affaires. Le respect de cette norme exige un important investissement en travail, en ressources et en temps pour chaque contrat avant sa signature. Il exige aussi le suivi et l'administration du contrat et, parfois, un soutien à la médiation ou à la restructuration lorsque des difficultés surviennent.

### Dispositions pour créances douteuses comparées aux comptes clients :

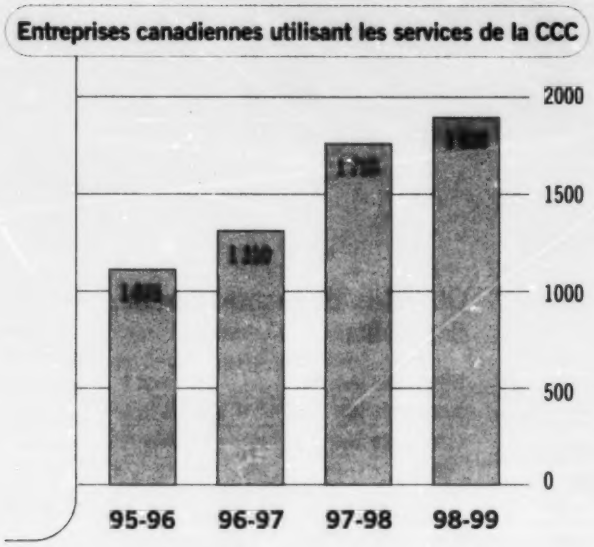
| | |
|---|---|
| **Norme de la CCC** | 1,3 % |
| **1998-1999 réel** | 0,0 % |
| **1999-2000 visé** | 1,0 % |

En 1998-1999, la Corporation a poursuivi ses efforts fructueux de recouvrement des créances auprès des acheteurs étrangers. Cet indicateur clé est important pour les exportateurs canadiens, qui considèrent souvent la CCC comme un intermédiaire qui les aidera aussi bien à obtenir des conditions de paiement avantageuses qu'à réduire sensiblement les risques de défaut de paiement.

### Temps nécessaire pour effectuer les paiements aux exportateurs :

| | |
|---|---|
| **Norme de la CCC** | 30 jours<br>15 jours (Programme de paiement accéléré) |
| **1998-1999 réel** | 31 jours<br>17 jours (Programme de paiement accéléré) |
| **1999-2000 visé** | 30 jours<br>15 jours (Programme de paiement accéléré) |

Un atout essentiel de la CCC est le fait de régler promptement les comptes des exportateurs dès qu'elle reçoit les fonds des acheteurs étrangers conformément aux conditions du contrat. Les paiements sont faits dans les délais prévus, conformément à la politique de la Corporation. Le Programme de paiement accéléré offre des conditions spéciales aux petites entreprises réalisant des ventes en vertu




de l'APPD. La Corporation examine la possibilité d'étendre les avantages du paiement accéléré à de plus grands exportateurs, moyennant un escompte.

La Corporation a toutefois éprouvé des difficultés, au cours du dernier exercice, à effectuer ses paiements rapidement. Bien que la CCC soit déterminée a effectuer les paiements aux petits exportateurs dans un délai de 15 jours, son faible fonds de roulement, la croissance de sa clientèle et un ralentissement des paiements provenant du département de la Défense des États-Unis en vertu de l'Accord sur le partage de la production de défense, ont causé à la Corporation un problème croissant de liquidités. La CCC est heureuse d'observer que le gouvernement du Canada est sensible à la nécessité pour les exportateurs de recevoir leurs paiements à temps. Une injection de 5 millions de dollars à la fin de l'exercice a apporté un soulagement à la Corporation à cet égard.

## Coût net des opérations par rapport au volume d'affaires :

| | |
|---|---|
| **1998-1999 réel** | 1,3 % |
| **1999-2000 visé** | 1,3 % |

La CCC continue de dépendre largement des crédits parlementaires pour financer son programme. En 1998-1999, la Corporation s'attendait à un volume d'affaires plus élevé. Cela aurait compensé l'importante hausse de la demande de ses services et la croissance de la clientèle d'exportateurs. Pour 1999-2000, la Corporation a établi un objectif de 1,3 p. 100, en fonction d'un volume d'affaires projeté de 1,1 milliard de dollars. La CCC tentera d'atteindre cet objectif en contrôlant ses coûts et en engendrant des revenus, tout en poursuivant la réalisation de ses objectifs ambitieux de volume d'affaires.

# Satisfaction de la clientèle

## Les exportateurs classent encore la CCC au premier rang pour la valeur générale

Par les liens qu'elle entretient tant avec les exportateurs canadiens qu'avec les acheteurs étrangers, la CCC joue un rôle unique. La Corporation ne peut être efficace que si elle répond aux besoins et jouit de la confiance des deux parties. Les acheteurs étrangers apprécient la CCC parce qu'ils connaissent ses réalisations. Ils savent qu'en accédant aux biens et services canadiens par l'entremise de la Corporation, ils obtiendront un produit ou un service de qualité, livré conformément aux conditions de leur contrat.

À leur tour, les exportateurs canadiens en tirent des avantages. En général, plus un acheteur est confiant, plus il est flexible sur les modalités du contrat et les conditions de paiement. Toutefois, le rôle unique de la CCC entre les exportateurs et les acheteurs peut parfois engendrer des conflits. Pour s'assurer d'être à l'écoute des exportateurs et de répondre à leurs besoins et à leurs attentes, la CCC effectue chaque année un sondage sur la satisfaction. Pour la première fois en 1998-1999, la CCC a fait de la satisfaction de la clientèle une mesure de rendement.

## Indice de satisfaction de la clientèle

Chaque année, la CCC mène un sondage auprès d'un échantillon représentatif de toutes ses entreprises clientes, réparties selon leur taille et leur emplacement. Les clients de la CCC sont des exportateurs dynamiques : plus de 60 p. 100 ont des ventes à l'exportation qui représentent plus de la moitié de leur chiffre d'affaires. Le quart réalisent des ventes à des acheteurs du secteur public, outre-mer ou aux États-Unis, lesquelles représentent plus de la moitié de leur chiffre d'affaires.

| | |
|---|---|
| **1997-1998 réel** | 6,7 |
| **1998-1999 visé** | 7,2 |
| **1998-1999 réel** | 7,0 |
| **1999-2000 visé** | 7,2 |

L'indice de satisfaction de la clientèle est basé sur le nombre de clients de la CCC qui notent la Corporation dans les deux cases supérieures (sur une échelle de cinq) en ce qui touche la valeur générale des services de la CCC pour leur entreprise. En 1998-1999, 70 p. 100 des clients de la CCC ont noté la Corporation comme excellente ou très bonne, et 24 p. 100 additionnels l'ont notée comme bonne. Encore une fois, les clients de la CCC ont donné à la Corporation leurs cotes les plus hautes pour la valeur générale, en comparaison de leur évaluation d'autres organismes ou groupes commerciaux publics ou privés auxquels ils avaient accédé au cours de l'année.

À une question leur demandant s'ils étaient susceptibles de recourir à la CCC au cours des deux prochaines années, 77 p. 100 des utilisateurs des États-Unis et 74 p. 100 des utilisateurs outre-mer ont indiqué qu'il était extrêmement probable ou très probable qu'ils fassent appel à la CCC dans cette période. Résultat révélateur quant à l'appréciation de la CCC : parmi les exportateurs prévoyant continuer d'utiliser les services de la CCC, 22 p. 100 des utilisateurs réalisant des ventes en vertu de l'APPD ont indiqué qu'ils recourraient à la CCC davantage, tandis que 70 p. 100 s'attendaient à ce que leur utilisation demeure la même. Parmi les utilisateurs des marchés outre-mer, 37 p. 100 ont indiqué qu'ils s'attendaient à recourir à la CCC *davantage* en 1999-2000, tandis que 53 p. 100 s'attendaient à ce que leur utilisation demeure la même. Comme dans les sondages précédents, la CCC reçoit ses notes les plus élevées des PME, et ce dans tous les domaines.

Les clients ont également été invités à indiquer si la CCC répondait à leurs attentes, ou les dépassait, dans six aspects du service :

| | |
|---|---|
| **Courtoisie** | 97 % |
| **Accessibilité** | 98 % |
| **Confidentialité** | 96 % |
| **Traitement équitable** | 95 % |
| **Respect des délais** | 90 % |
| **Compétence** | 92 % |

Dans chacune de ces catégories, les notes ont été plus élevées que l'an dernier.

Selon le sondage, les points forts de la CCC sont les suivants :

- → conseils utiles sur le commerce et connaissance des exportations;
- → hausse de la crédibilité devant l'acheteur;
- → réduction des risques de défaut de paiement et meilleures conditions de paiement;
- → expertise dans la réalisation de contrats;
- → création de contacts et aide au réseautage.

# Préparation à l'an 2000

La CCC doit envisager la possibilité que des problèmes liés au passage à l'an 2000 surviennent dans ses propres systèmes internes ou se produisent dans l'exercice de son rôle à titre d'entrepreneur principal. En ce qui touche ses propres systèmes, un consultant indépendant a examiné en 1998 les efforts déployés par la Corporation et a conclu que cette dernière était très avancée dans le traitement de tous les aspects du problème de l'an 2000.

Toutefois, à titre de garant de l'exécution des contrats au nom des exportateurs canadiens, la Corporation doit s'assurer que toutes les obligations de réalisation du contrat étranger sont remplies. Le problème de l'an 2000 pourrait conférer une responsabilité contractuelle à la Corporation si l'exportateur canadien n'est pas en mesure de faire face au problème dans le cadre d'un contrat conclu en son nom par la CCC avec un client étranger.

Comme l'a conclu le Vérificateur général dans son rapport d'examen spécial de 1999, « Vu la nature du problème de l'an 2000, il est impossible de déterminer avec quelque certitude que ce soit l'impact possible de ce problème sur la Corporation. Il suffirait que seulement une faible proportion des fournisseurs de la CCC faillissent à leurs obligations pour que l'avoir de la Corporation soit en danger ».

Pour s'attaquer au problème, le comité de l'an 2000 de la Corporation a entrepris une enquête auprès des fournisseurs ayant des contrats qui comportent l'exécution d'engagements à compter du 1er janvier 2000.

En conséquence, la CCC a pris les mesures suivantes :

- → élaboration d'un questionnaire qui permettra aux chargés de projets d'évaluer la sensibilisation et la préparation des fournisseurs au problème de l'an 2000;
- → définition d'un mandat pour d'éventuelles vérifications liées à l'an 2000 chez les fournisseurs;
- → détermination de mesures d'atténuation des risques applicables au problème de l'an 2000;
- → établissement d'une procédure particulière d'évaluation des risques liés à l'an 2000 pour tous les nouveaux contrats avec des fournisseurs;
- → création d'un Plan de contrôle de l'an 2000 pour réduire au minimum les risques inhérents aux contrats existants;
- → élaboration de stratégies possibles pour faire face aux problèmes liés à l'an 2000 qui pourraient survenir.

## Cadre d'évaluation environnementale

Lorsqu'elle est appelée à évaluer les risques posés par les projets d'immobilisations outre-mer, la CCC examine toujours la question des risques environnementaux. Dans le cadre d'une proposition de nouvelles lignes directrices régissant la participation de la CCC à des projets d'immobilisations, la Corporation a examiné son cadre d'évaluation environnementale en comparaison de ceux d'autres organismes de soutien à l'exportation.

Par suite de cet examen, des critères seront soumis au conseil d'administration en 1999-2000. La CCC a toujours exigé qu'un exportateur fournisse une évaluation de l'impact environnemental d'un projet d'immobilisations avant qu'elle lui offre ses services en tant qu'entrepreneur principal. Toutefois, les nouveaux critères guideront mieux les exportateurs dans ce processus, et prévoiront une évaluation indépendante de telles études d'impact si l'expertise n'existe pas au sein de la Corporation.

Ces dernières années, le conseil d'administration de la CCC n'a pas examiné plus de cinq ou six propositions relatives à des projets d'immobilisations au cours d'une même année. La CCC est confiante de pouvoir réaliser un juste équilibre entre une réponse rapide aux clients, la responsabilité à l'égard de l'environnement et le maintien de notre compétitivité par rapport à d'autres pays offrant un soutien aux transactions de gouvernement à gouvernement.

## Régie interne

La CCC est un membre hautement compétent et spécialisé d'Équipe Canada Inc.. On attend de la Corporation, dans le rôle précis qui lui incombe, qu'elle contribue aux objectifs généraux du gouvernement consistant à accroître à la fois les exportations du Canada et le nombre d'entreprises qui exportent, en particulier parmi les PME. De solides structures de régie interne sont cruciales pour que la Corporation puisse être à la hauteur de ces objectifs exigeants.

Lors de l'examen de la CCC, les structures de régie interne de la Corporation ont été évaluées dans le cadre du processus interministériel. Pendant cette évaluation, la Corporation a saisi l'occasion de comparer ses pratiques aux directives énoncées par le Conseil du Trésor dans les *Lignes directrices sur la régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques*.

Par suite de ce travail, le ministre du Commerce international a fait des recommandations en vue d'obtenir que soit renforcé le conseil d'administration de la CCC par la nomination de membres additionnels du secteur privé. La Corporation pourra ainsi se doter d'une structure de comités plus efficace, adaptée aux objectifs et défis cruciaux qui l'attendent.

Le gouvernement a également convenu que la Corporation a besoin d'un président à plein temps et que, toujours en accord avec les pratiques modernes de régie interne et les lignes directrices du gouvernement, le poste de président devrait être distinct de celui de président du conseil. Ces mesures exigeront des modifications à la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*. Dans l'attente de ces mesures législatives, les nouvelles pratiques seront mises en oeuvre aux réunions du conseil, dans l'esprit de ces modifications prévues.

Tout au long de 1998-1999, le conseil d'administration a participé activement aux processus de planification générale et stratégique de la CCC. Il s'est notamment assuré que les principaux risques auxquels est confrontée la Corporation soient déterminés et compris, et que des pratiques et systèmes de gestion soient en place pour y faire face efficacement.

Dans la foulée de l'examen interministériel de la CCC, par exemple, le conseil a demandé à la Corporation d'amorcer un programme de planification stratégique visant à offrir une vision claire de l'avenir de la CCC dans l'environnement commercial du 21e siècle. Bien qu'elles ne soient pas encore terminées, l'analyse des processus et résultats de la CCC, les études d'évaluation des marchés ainsi que la consultation auprès des clients qui ont été entreprises constituent la base du Plan d'entreprise quinquennal de la CCC et de la planification de l'expansion des affaires. De même, la conseil a joué un rôle actif en vue de s'assurer du traitement approprié de la question de l'an 2000 par la Corporation.

La Corporation est confiante qu'au cours de l'année à venir, elle pourra s'appuyer sur une clientèle élargie et améliorer ses services de façon à accroître sa contribution au programme commercial du gouvernement.

La CCC est à la croisée des chemins. Malgré sa petite taille, ses ressources limitées et un recouvrement des coûts qui représente actuellement moins de 40 p. 100 de ses activités, la CCC a vu s'accroître sensiblement le nombre d'entreprises utilisant ses services. Elle bénéficie de cotes d'évaluation élevées et peut compter sur une clientèle loyale et dynamique. Plus de 90 p. 100 de ses clients indiquent qu'ils prévoient recourir de nouveau aux services de la CCC dans les années à venir.

Par ailleurs, la renommée de la Corporation reste peu connue et la compréhension de son rôle insuffisante. La CCC a un double défi en matière de communications : atteindre les entreprises qui pourraient utiliser ses services mais ne les connaissent pas et atteindre les entreprises qui connaissent seulement la CCC telle qu'elle était il y a dix ans. Ces clients potentiels ignorent les réussites de la CCC auprès d'une vaste gamme d'acheteurs gouvernementaux hors du secteur de la défense, son travail avec les acheteurs du secteur privé et sa capacité accrue de répondre aux besoins particuliers des PME.

La CCC doit définir ses services de façon que ses employés puissent facilement les décrire aux acheteurs éventuels et que ces derniers en perçoivent la valeur dans le contexte de leur propre entreprise. La CCC doit offrir un menu de services dans lequel les clients peuvent choisir ce qui répond à leurs besoins.

Par exemple, un exportateur n'a pas forcément besoin des services complets d'entrepreneur principal de la CCC. Il peut vouloir seulement certains outils (utilisés par la CCC dans son rôle d'entrepreneur principal) pour décrocher un contrat. De même, les exportateurs de grande taille et expérimentés n'ont pas besoin des mêmes services que les petites entreprises accédant au marché pour la première fois.

Tout au long de 1999-2000, un certain nombre de projets et de programmes pilotes offerts en collaboration avec des partenaires permettront à la Corporation de déterminer comment ses services peuvent être définis et livrés avec le maximum d'efficacité. À cette fin, la CCC renforcera ses alliances avec divers partenaires commerciaux et ses liens avec les acheteurs étrangers, dans l'objectif d'attirer le maximum de contrats au Canada. Elle déterminera également quelles entreprises, par secteur et par marché, sont le plus susceptibles d'avoir besoin des services de la CCC au cours des deux prochaines années.

Dans sa plus récente étude sur les petits exportateurs, le MAECI indique qu'il existe 8 000 PME effectuant des ventes à l'exportation d'une valeur se situant entre 500 000 et 5 millions de dollars chaque année. Ces entreprises sont de taille suffisante pour s'engager de façon soutenue dans des activités d'exportation, mais pourraient bénéficier des nombreuses compétences de la CCC.

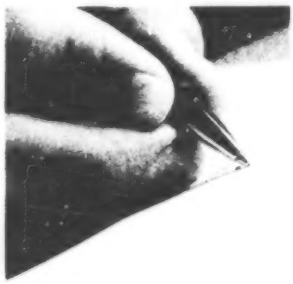
L'un des principaux obstacles qui entrave l'expansion de leurs affaires, c'est l'accès à des outils financiers de soutien à l'exportation comme un fonds de roulement, des cautionnements de bonne exécution ou des lettres de crédit. Pour les PME, l'un des avantages les plus concrets d'une collaboration avec la CCC est la crédibilité qu'apporte la présence de la Corporation pour accéder à ces outils. L'expérience et les réalisations passées de la CCC, ainsi que sa situation d'organisme gouvernemental, accroissent la capacité d'exécution et la solvabilité des PME. L'aptitude reconnue de la CCC à évaluer correctement des projets, à les planifier et à guider les PME dans leur réalisation fructueuse peut favoriser l'accès à des sources de financement qui, autrement, resteraient fermées à l'exportateur.

Par ailleurs, la Corporation ne prend aucun risque non couvert et transfère normalement aux exportateurs toutes les obligations afférentes aux contrats de vente. Comme il n'est pas toujours possible aux PME d'assumer l'ensemble des obligations qui leur sont imputées en vertu des pratiques normales de gestion du risque de la CCC, la Corporation est limitée dans ses interventions auprès de nombreux petits exportateurs. Pour que la CCC puisse maximiser sa contribution au plan d'action du gouvernement axé sur les PME, elle doit élaborer une pratique ou une politique différente pour les entreprises de cette taille, tout en respectant les contraintes de son fonds de roulement limité.

En plus d'élargir sa tolérance au risque, la CCC doit chercher des sources de capital de risque pour soutenir un plus large éventail d'activités de PME qu'elle n'en assumerait normalement. En 1999-2000 et après, la CCC évaluera des options de service aux PME (notamment la possibilité d'étendre le PPP à d'autres utilisateurs que ceux prévus initialement) en partenariat avec d'autres organismes du secteur public et avec des institutions de prêt du secteur privé.

La force de la CCC réside dans sa capacité d'adapter ses services aux besoins des clients et de prévoir l'évolution des exigences des marchés. À mesure que la clientèle de la CCC s'accroîtra et que les exportateurs canadiens s'attaqueront plus activement à des secteurs et à des marchés cibles, le personnel de la CCC sera confronté à des changements au niveau de l'industrie, de la technologie, des attentes des acheteurs et de l'évolution des marchés. De plus en plus, la CCC sera appelée à fonctionner dans un environnement qui favorise la souplesse organisationnelle et l'apprentissage continu.

La vision commerciale de la CCC évolue vers une approche davantage marquée par l'orientation client et l'entrepreneurship. La Corporation doit veiller à se doter des compétences nécessaires pour répondre à ces nouvelles exigences, tout en préservant son expertise traditionnelle. À l'aube du nouveau millénaire, il importe d'investir le temps et les efforts requis dans la création d'une stratégie intégrée de ressources humaines qui permettra à la Corporation de s'acquitter de son important mandat dans un environnement de plus en plus commercial.



# Activités de la CCC dans le monde

**En 1998-1999, des contrats ou des modifications à valeur ajoutée ont été conclus, par l'entremise de la Corporation commerciale canadienne, avec les clients suivants :**

Afrique du Sud

Eastern Gauteng Services Council, Germiston

South African Police Service, Pretoria

Allemagne

Bundesamt fur Wehrtechnik, Koblenz

Balcke-Durr GMBH, Ratingen

Design Homes, Berlin

Ministère de la Défense

IBCOL Technical Services GmBH, Haar

MTU Motoren-Und Turbinen, Ludwigsfelde

SOLON AG fur Solartechnick, Berlin

Sparkasse Hanaurland, Hauptstrabe

TIMOWA Projektierungs- und, New Roggentin

Arabie Saoudite

Saudi Oger Ltd., Riyad

Saudi Trading Agencies, Djeddah

Argentine

Province de San Luis, San Luis

Simons de Argentina S.A.I.C., Buenos Aires

Australie

Commonwealth of Australia

Defence Science and Technology Organization, Salisbury SA

Département de la Défense

St. Mary's Cathedral, Sydney

The Cathedral of St. Andrew, Sydney

Autriche

Republik Osterreich, Vienne

Bahamas

Ministry of Public Works

Barbade

Education Project Implementation Unit

Bermudes

The Bermuda Regiment

Chili

Metrogas S.A.

Colombie

Area Metropolitana de Cucuta

Empresa de Telecomunicaciones, Bogota

Corée (République de Corée du Sud)

Korea Institute of Machinery and Materials (KIMM), Taejon

Cuba

Abatur S.A.

Empresa Contruimport, La Havane

Empresa Ferrimport, La Havane

Empressa Tractoimport, La Havane

Energoimport, La Havane

Proveedora General Del Transporte, La Havane

Danemark

Commandement du matériel de l'armée danoise

Missionpharma A/S

Espagne

Gamesa Industrial, Vitoria

États-Unis

U.S. Air Force

U.S. Army

U.S. Coast Guard

U.S. Defense Logistics Agency

U.S. Defense Mapping Agency

U.S. Marine Corps

U.S. Navy

U.S. National Guard

NASA

Augustana Lutheran Church, Washington

Boeing Aerospace Operations Inc., Midwest

BusyBody Fitness Warehouse, Dallas

Commerce Corporation, Baltimore

Daiho Trading Co. Ltd.

Département du Trésor, Washington

Dunn-Malco, Kansas City

Family Dollar Services, Inc., Charlotte

First Presbyterian Church, Newport News

First Presbyterian Church, Greensboro

Fleet & Industrial Supply Center, San Diego

General Motors Corporation, Grand Blanc

General Services Administration, Washington

Goddard Space Flight Center, Greenbelt

H.R.H. Construction Corporation, New York

Hingham Municipal Lighting Plant, Hingham

Holy Trinity Lutheran Church, Hickory

J.O. Collins Contractor Inc., Biloxi

Jet Propulsion Laboratory, Pasadena

Kampi Components Co., Inc., Bristol

Kirtland Contracting Center, Albuquerque

Lease/Sellen, Seattle

Lockheed Martin, St. Paul

Marine Hydraulics International Inc., Norfolk

Marlyn Steel Decks Inc. Tampa

NASA-Ames Research Center, Moffett Field

NAVSSES, Carderock Division, NSWC, Philadelphie

National Guard Bureau, Falls Church

National Imagery & Mapping Agency, Chantilly

Office Of Parks, Recreation, Albany

Oklahoma City Air Logistics Center, Oklahoma City

Omron Systems Inc., Schaumburg

Perfection Hydraulics Inc., Evansville

Picotte Companies, Albany

Plaza Construction Corporation, New York

Puget Sound Naval Shipyard, Bremerton

Raygal Inc., Irvine

Red River Army Depot, Texarkana

Rock Island Arsenal, Rock Island

Spawar Systems Center, San Diego

St. Ann's Catholic Church, Washington

Swinerton & Walberg Co., Los Angeles

The Church of the Ascension and Saint Agnes, Washington

The Stanley Works, Troy

Tracor Aerospace Electronics System Inc., Lansdale

Transdyn Controls, Inc., Pleasanton

Trinity Episcopal Churh, Reno

Trinity United Methodist Church, Tallahassee

U.S. Department of State, Arlington

USIA, International Broadcasting Bureau

Voggen Inc., Houston TX

Wallops Flight Centre

Warner Robins Air Logistics Center

Wright Laboratory

**France**

Groupe d'études sous-marines de l'Atlantique GESMA, Brest Naval

Sofratest, Ecquevilly

**Guinée**

Ministère du Plan et de la Coopération, Conakry

**Inde**

Mahanagar Gas Ltd., Mumbai

**Iran, République islamique d'**

Organisation de l'aviation civile iranienne, Téhéran

**Irlande**

MAC Aviation Limited, Co. Sligo

**Japon**

FM America Inc., Tokyo

Itochu Aviation Co. Ltd., El Segundo

Riken, Saitama

**Koweït**

Ministère de la Défense, Safat

**Luxembourg**

Nato Maintenance and Supply Agency (NAMSA), Luxembourg

**Malaisie**

George Kent Berhad, Jalan Semangat

**Maroc**

Leader Food S.A., Q.I. Ain Sebaa

Trésorerie générale du Maroc

**Mexique**

Bombardier Concarril, S.A. de C.V

Organizacion Soriana S.A. de C.V

**Népal**

Ministère du Tourisme et de l'Aviation civile, Katmandou

**Norvège**

Marine royale norvégienne

**Pays-Bas**

Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen, Amsterdam

Ministère de la Défense

Forces aériennes royales des Pays-Bas

**Portugal**

Ministère de la Défense nationale

**Royaume-Uni**

British Aerospace Limited

Defence Clothing and Textiles Agency

Island Waste Services Limited

Ministry of Defence

Rolls-Royce Derby, London

Royal Air Force,

The Association of Friends of the Chapels Royal, London

The Parochial Church Council of the Abbey Church, Hexham, Northumberland

**Singapour**

Singapore Technologies Automotive Ltd., Singapore

**Suède**

AB Svenska Spel, Sundbyberg

Helsingborg Energi AB, Helsingborg

**Tanzanie, République de**

Tanzanian Railway Corporation

**Thaïlande**

Conseil national de recherche de Thaïlande

**Trinité et Tobago**

The National Insurance Board, Port of Spain

# États financiers

1998–1999

## Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers

La direction assume la responsabilité des états financiers de la Corporation commerciale canadienne et de tous les renseignements contenus dans le présent rapport annuel approuvé par le Conseil d'administration. Les états financiers ont été dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus et s'appuient, le cas échéant, sur les meilleurs estimations et jugements de la direction. Les renseignements financiers présentés ailleurs dans le rapport annuel concordent avec les états financiers.

Pour s'acquitter de sa responsabilité à l'égard de la présentation d'information financière, la direction compte sur des systèmes et des pratiques de contrôle de gestion et financier conçus pour fournir une certitude raisonnable quant à l'autorisation des opérations, la protection des biens et la tenue de registres appropriés. Ces mesures de contrôle et ces pratiques visent à assurer la conduite ordonnée des affaires, l'exactitude des registres comptables, l'établissement en temps opportun de renseignements financiers fiables, ainsi que le respect des politiques de la Corporation et des exigences législatives.

Le Comité de vérification veille à ce que la direction assume ses responsabilités à l'égard du maintien de systèmes de contrôle adéquats et de la qualité de l'information financière présentée. Les vérificateurs externes de la Corporation ont libre accès au Comité de vérification pour discuter des résultats de leurs travaux et lui faire part de leurs préoccupations et de leurs avis.

Le vérificateur général du Canada, vérificateur indépendant, est responsable de la vérification des opérations et des états financiers de la Corporation, ainsi que de la préparation de son rapport.

**Robert G. Wright**
*Le président*

**Paul Thoppil**
*L'agent des finances en chef*

*Ottawa, Canada*

## Rapport du vérificateur

Au ministre du Commerce international

J'ai vérifié le bilan de la Corporation commerciale canadienne au 31 mars 1999 et les états des résultats et bénéfices non répartis et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Corporation. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir un degré raisonnable de certitude quant à l'absence d'inexactitudes importantes dans les états financiers. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers présentent fidèlement, à tous égards importants, la situation financière de la Corporation au 31 mars 1999 ainsi que les résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la Corporation dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* et aux règlements administratifs de la Corporation.

*Pour le vérificateur général du Canada*

**John Wiersema, CA**
*Le vérificateur général adjoint*

*Ottawa, Canada*
*le 4 juin 1999*

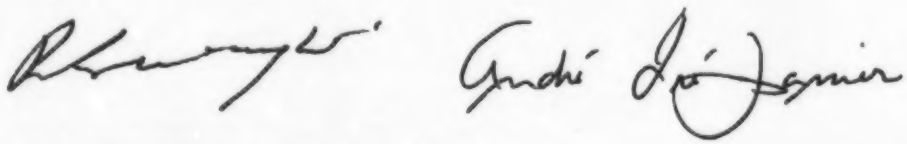
# Bilan

AU 31 MARS 1999 *(en milliers de dollars)*

| ACTIF | 1999 | 1998 |
|---|---|---|
| Encaisse et dépôts à court terme (note 3) | 51 770 $ | 46 640 $ |
| Débiteurs (note 4) | 160 691 | 179 871 |
| Avances aux fournisseurs | 29 010 | 40 664 |
| Paiements proportionnels aux fournisseurs | 44 731 | 39 890 |
| | 286 202 $ | 307 065 $ |
| **PASSIF** | | |
| Créditeurs et charges à payer (note 4) | 168 841 $ | 186 459 $ |
| Avances des clients | 48 852 | 62 166 |
| Paiements proportionnels reçus des clients | 44 065 | 38 389 |
| Provision pour frais supplémentaires de contrats (note 5) | 279 | 1 522 |
| | 262 037 | 288 536 |
| Indemnités de cessation d'emploi | 998 | 1 012 |
| | 263 035 | 289 548 |
| Éventualités (note 7) | | |
| **AVOIR DU CANADA** | | |
| Capital d'apport (note 1) | 15 000 | 10 000 |
| Bénéfices non répartis | 8 167 | 7 517 |
| | 23 167 | 17 517 |
| | 286 202 $ | 307 065 $ |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé par le Conseil :



Le président du conseil d'administration et le président

Un administrateur

# État des résultats et bénéfices non répartis

POUR L'EXERCICE TERMÉ LE 31 MARS 1999 *(en milliers de dollars)*

| REVENUS | 1999 | 1998 |
|---|---|---|
| Contrats facturés (note 8) | 788 709 $ | 953 253 $ |
| Intérêts créditeurs et autres revenus | 1 880 | 1 191 |
| Recouvrement de coûts (note 9) | 1 747 | 1 818 |
| Gain sur change | 1 040 | 495 |
| | 793 376 | 956 757 |
| **DÉPENSES** | | |
| Coûts des contrats facturés (note 8) | 788 709 | 953 253 |
| Frais de contrats supplémentaires | 1 057 | 261 |
| Frais d'administration | 13 403 | 13 716 |
| | 803 169 | 967 230 |
| Résultats d'exploitation nets avant crédit parlementaire | (9 793) | (10 473) |
| Crédit parlementaire | 10 443 | 10 738 |
| Résultats d'exploitation nets | 650 | 265 |
| Bénéfices non répartis au début de l'exercice | 7 517 | 7 252 |
| Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice | 8 167 $ | 7 517 $ |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

# État des flux de trésorerie

POUR L'EXERCICE TERMÉ LE 31 MARS 1999 *(en milliers de dollars)*

| FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION | 1999 | 1998 |
|---|---|---|
| Encaissements provenant de clients | 800 123 $ | 900 708 $ |
| Intérêts et autres revenus encaissés | 4 667 | 3 504 |
| Paiements aux fournisseurs | (801 604) | (910 360) |
| Paiements administratifs | (13 499) | (13 000) |
| Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation (note 12) | (10 313) $ | (19 148) $ |
| **FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT** | | |
| Crédit parlementaire – d'exploitation | 10 443 $ | 10 738 $ |
| Crédit parlementaire – capital d'apport | 5 000 | |
| Flux de trésorerie liés aux activités de financement | 15 443 $ | 10 738 $ |
| Augmentation (diminution) de l'encaisse et des dépôts à court terme | 5 130 | (8 410) |
| Encaisse et dépôts à court terme au début de l'exercice | 46 640 | 55 050 |
| Encaisse et dépôts à court terme à la fin de l'exercice | 51 770 $ | 46 640 $ |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

# Notes aux états financiers

## 1. Nature, structure et financement

Constituée en 1946 en vertu de la Loi sur la Corporation commerciale canadienne, la Corporation est une société d'État mandataire figurant à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

La Corporation agit généralement comme mandataire principal lorsque des pays ou des organismes internationaux désirent acheter des produits et des services du Canada. La Corporation établit des contrats avec des gouvernements étrangers, des organismes internationaux et autres acheteurs. La Corporation établit des contrats d'approvisionnement correspondants avec des entreprises canadiennes.

Le gouvernement a octroyé à la Corporation une somme de 15 millions de dollars comme capital d'apport. L'augmentation de 5 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent est le résultat d'une injection de fonds de roulement supplémentaire reçue au cours de l'exercice. La Corporation est aussi autorisée à emprunter des fonds du Trésor jusqu'à concurrence de 10 millions de dollars pour augmenter son fonds de roulement. Chaque année, la Corporation finance ses activités par le biais d'un crédit parlementaire.

La Corporation n'est pas assujettie aux dispositions de la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

## 2. Conventions comptables importantes

Les présents états financiers ont été dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus. On trouvera ci-dessous un résumé des principales conventions comptables :

### (a) Contrats

La Corporation enregistre la facturation de contrats, et des coûts qui y sont associés, au moment de la livraison et transfère à ce moment le titre au client. Dans le cas de paiements progressifs, elle enregistre la facturation de contrats sur réception des montants payés par les fournisseurs pour le travail qui a été réalisé.

La Corporation utilise la méthode de l'avancement des travaux pour comptabiliser les contrats qui prévoient des paiements proportionnels. On constate le coût des contrats facturés et les revenus connexes au moment de la réception de factures proportionnelles des fournisseurs. Comme le titre de propriété n'a pas encore été cédé au client, la Corporation considère les paiements proportionnels aux fournisseurs comme un actif et les paiements proportionnels reçus des clients comme un passif. Les paiements proportionnels connexes sont réduits à mesure que les livraisons sont acceptées par le client.

Les paiements proportionnels des clients et aux fournisseurs représentent les versements des acheteurs étrangers aux exportateurs canadiens en vertu de contrats permettant le recouvrement partiel des coûts (généralement 80 %) liés au travail effectué en vue de mener un contrat à terme. Étant donné que le paiement passe par l'exportateur canadien, le passif est compensé en grande partie par les éléments de l'actif inscrits au bilan.

Les avances des clients et aux fournisseurs constituent un acompte versé après la conclusion du contrat, avant qu'aucun travail n'ait été entamé, conformément à ce qui a été convenu avec l'acheteur étranger.

Les coûts supplémentaires des contrats encourus lorsque les fournisseurs ne s'acquittent pas de leurs obligations envers la Corporation sont déterminés cas par cas. Ces coûts son portés à l'état des résultats de l'exercice au cours duquel l'inexécution a eu lieu et l'on peut déterminer de façon raisonnable les coûts supplémentaires à être engagés par la Corporation.

### (b) Conversion des devises

Les éléments d'actif et de passif exprimés en monnaies étrangères sont convertis en dollars canadiens au cours du change en vigueur à la fin de l'exercice. Les revenus et les dépenses sont convertis au taux de change moyen pour le mois pendant lequel l'opération a lieu.

Les contrats passés avec des clients étrangers et, par la suite, avec des fournisseurs canadiens sont généralement conclus dans la même devise. C'est par ce moyen et d'autres que la Corporation fait assumer au fournisseur le risque de change.

La Corporation conserve une partie de son fonds de roulement en monnaies étrangères pour faciliter les mouvements de trésorerie entre clients étrangers et fournisseurs canadiens.

### (c) Crédit parlementaire

Le crédit parlementaire est inscrit dans l'état des résultats et bénéfices non répartis de l'exercice pour lequel il a été approuvé.

### (d) Régime de retraite

Les employés de la Corporation sont couverts par le Régime de pension de retraite de la fonction publique qui est administré par le gouvernement du Canada. Aux termes des lois actuelles, les cotisations que verse la Corporation au Régime sont limitées à un montant égal aux cotisations versées par l'employé au titre de ses services rendus au cours de l'exercice. Ces cotisations représentent le total des obligations de la Corporation découlant du régime de retraite et sont imputées aux résultats sur une base courante. Selon les lois actuelles, la Corporation n'est pas tenue de verser des cotisations à l'égard des insuffisances actuarielles du Compte de pension de retraite de la fonction publique.

### (e) Indemnités de cessation d'emploi

Les employés de la Corporation ont droit à des indemnités de cessation d'emploi calculées d'après le niveau de salaire en vigueur au moment du départ, conformément aux conventions collectives et aux conditions d'emploi. L'élément de passif relatif à ces indemnités est inscrit dans les comptes à mesure que les employés les accumulent.

La direction se fonde sur les droits courants pour estimer l'élément de passif relatif aux indemnités de cessation d'emploi.

## 3. Encaisse et dépôts à court terme

Au 31 mars 1999, l'encaisse et les dépôts à court terme englobent ce qui suit :

| *(en milliers)* | Exercice terminé le 31 mars 1999 | | 1998 | |
|---|---|---|---|---|
| | **Devises initiales** | **Dollars canadiens** | **Devises initiales** | **Dollars canadiens** |
| Dollars canadiens | 27 381 $ | 27 381 $ | 11 893 $ | 11 893 $ |
| Dollars américains | 13 707 | 20 680 | 22 019 | 31 263 |
| Dollars australiens | 2 594 | 2 482 | 724 | 678 |
| Deutschemark | 527 | 440 | 2 815 | 2 156 |
| Livres sterling | 323 | 787 | 274 | 650 |
| | | 51 770 $ | | 46 640 $ |

La Corporation investit dans des dépôts à court terme de banques canadiennes de l'Annexe A, dont l'échéance moyenne a été inférieure à 7 jours (21 jours en 1998). Le rendement global du portefeuille, au 31 mars 1999, était de 4,8 % (5,2 % en 1998). La valeur comptable de l'encaisse et des dépôts à court terme avoisine la valeur au marché.

En ce qui concerne l'encaisse et les dépôts à court terme, une somme de 35 695 000$ (37 425 000$ en 1998) représente les fonds reçus des clients étrangers qui seront remis aux fournisseurs canadiens à des dates ultérieures conformément aux contrats. Lorsqu'il y a passation de contrats, ces fonds peuvent accumuler de l'intérêt au crédit de l'exportateur canadien ou du client étranger.

## 4. Débiteurs et créditeurs

Les débiteurs doivent être réglés selon les modalités commerciales internationales normales et ne portent pas d'intérêt.

Les créditeurs doivent être réglés selon les modalités commerciales normales, sauf ceux à verser aux petites et moyennes entreprises, qui sont réglés dans les quinze jours. Aucun intérêt n'est versé dans l'un ou l'autre cas.

## 5. Provision pour frais supplémentaires de contrats

La Corporation peut devoir assumer des frais supplémentaires de contrats en cas de manquement de la part des fournisseurs. Au 31 mars 1999, la Corporation avait comptabilisé, selon la meilleure estimation de la direction, une provision de 279 000 $ (1 522 000 $ en 1998) pour des frais supplémentaires de contrats qui seront engagés par la Corporation afin de s'acquitter de ses obligations contractuelles.

## 6. Obligations contractuelles

La Corporation est tenue de réaliser de nombreux contrats avec des clients étrangers. Au 31 mars 1999, la valeur globale des contrats en cours était de l'ordre de 1,1 milliard de dollars (1,1 milliard en 1998).

Dans le cadre du Programme de paiements progressifs, la Corporation indemnise les institutions financières participantes pour les sommes avancées aux fournisseurs canadiens. Pour compenser ces indemnités, la Corporation peut revendiquer la propriété des travaux en cours au cas où un exportateur canadien échoue dans l'achèvement d'un contrat. Au 31 mars 1999, les indemnités non remboursées s'élèvent à 6 804 000 $ (4 719 000 $ en 1998).

## 7. Éventualités

On a signifié à la Corporation deux demandes d'introduction d'instance découlant de ses opérations de sous-traitance. Bien que les dommages-intérêts demandés par l'un des demandeurs soient importants, selon l'avis du conseiller juridique, il n'est pas possible de déterminer pour l'instant la responsabilité possible de la Corporation et les dommages conséquents découlant d'une telle responsabilité.

Tout montant que devra payer la Corporation, le cas échéant, pour l'une au l'autre des réclamations, sera comptabilisé au cours de l'exercice où il pourra être déterminé.

## 8. Contrats facturés

Les contrats facturés diffèrent du volume des opérations de la Corporation, qui est le terme employé pour décrire la valeur totale des contrats et des modifications connexes signés durant l'exercice. Le volume des opérations pour l'exercice terminé le 31 mars 1999 se chiffrait à 748 millions de dollars (1 020 milliard en 1998).

La Corporation facilite la vente de biens canadiens à des gouvernements étrangers, à des organismes internationaux et à d'autres acheteurs à travers le monde. Les contrats facturés ont été répartis comme suit :

| | Exercice terminé le 31 mars | |
|---|---|---|
| *(en milliers de dollars)* | 1999 | 1998 |
| Gouvernement et acheteurs des États-Unis | 527 393 $ | 628 363 $ |
| Autres gouvernements et acheteurs étrangers | 242 869 | 298 560 |
| Organismes des Nations Unies | 18 447 | 26 330 |
| | 788 709 $ | 953 253 $ |

## 9. Recouvrement de coûts

La Corporation effectue un recouvrement de ses coûts sur un certain nombre de contrats, principalement sur les ventes internationales. La capacité de recouvrement de ses coûts est limitée par la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* et les accords internationaux. Pour l'exercice terminé le 31 mars 1999, les recouvrements de coûts se sont chiffrées à 1 747 000 $ (1 818 000 $ en 1998).

## 10. Opérations entre apparentés

La Corporation a des liens de propriété commune avec tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada. La Corporation transige avec ces entités dans le cours normal de ses affaires.

Outre les opérations indiquées ailleurs dans les présents états financiers, la Corporation a effectué les opérations suivantes avec des apparentés :

### (a) Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Généralement, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada offre à la Corporation des services de gestion de contrats qui sont facturés à des taux prédéterminés et calculés, en partie, sur le montant des contrats obtenus. Ce ministère fournit également certains services au prix coûtant. Au cours de l'exercice terminé le 31 mars 1999, le coût de ces services a atteint 3 083 000 $ (3 701 000 $ en 1998) et est inclus dans les frais d'administration.

Dans un cas, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada offre à la Corporation des services de gestion de contrat sans frais supplémentaires. On estime que le coût de ces services serait proche de un million de dollars en se fondant sur la somme qui a été transférée du niveau de financement de la Corporation à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pendant l'exercice de 1993-1994. La valeur de ces services n'est pas consignée dans les comptes de la Corporation.

### (b) Ministère de la Justice

Le ministère de la Justice représente la Corporation dans certaines causes. La Corporation paie les honoraires et les frais pour des poursuites particulières. Pour l'exercice terminé le 31 mars 1999, les honoraires et les frais juridiques pour les poursuites particulières se sont chiffrés à 479 000 $ (608 000 $ en 1998) et sont inclus dans les frais d'administration.

En outre, des ministères du gouvernement ont fourni gratuitement certains services administratifs à la Corporation. Le coût de ces services n'est pas inscrit dans les comptes de la Corporation.

À la suite de toutes les opérations entre apparentés, les montants dus par ces parties et à celles-ci qui sont inclus dans les débiteurs et les créditeurs sont respectivement de 136 000 $ (240 000 $ en 1998) et de 888 000 $ (1 098 000 $ en 1998).

## 11. Assurance

La Corporation est assurée contre les risques particuliers reliés à la fraude, aux installations informatiques et logiciels, au mobilier et aux accessoires de bureau, aux accidents de voyage et aux frais médicaux.

En outre, à compter du 1er août 1998, la Corporation a obtenu une assurance d'inexécution qui la couvre contre des coûts de contrat supplémentaires dépassant 4 millions de dollars par an, avec une couverture maximale de 75 millions de dollars.

## 12. Engagements en vertu d'un bail

En vigueur le 1er octobre 1995, la Corporation a signé un bail de dix ans pour des locaux de bureaux. Les versements annuels de loyer en vertu et pour la durée du bail s'établissent aux environs de 775 000 $.

## 13. Rapprochement des résultats d'exploitation nets avant crédit parlementaire avec l'encaisse utilisée pour les activités d'exploitation

| | Exercice terminé le 31 mars | |
|---|---|---|
| *(en milliers de dollars)* | 1999 | 1998 |
| Résultats d'exploitation nets avant crédit parlementaire | (9 793) $ | (10 473) $ |
| **Redressements aux fins de rapprochement des résultats nets à l'encaisse nette utilisée pour les activités d'exploitation :** | | |
| (Augmentation) diminution des débiteurs | 19 180 | (56 168) |
| (Augmentation) diminution des avances aux fournisseurs | 11 654 | (5 282) |
| (Augmentation) diminution des paiements proportionnels aux fournisseurs | (4 841) | (2 486) |
| Augmentation (diminution) des créditeurs et charges à payer | (17 618) | 50 819 |
| Augmentation (diminution) des avances des clients | (13 314) | 2 930 |
| Augmentation (diminution) des paiements proportionnels des clients | 5 676 | 1 674 |
| (Diminution) de la provision pour frais supplémentaires de contrats | (1 243) | (120) |
| (Diminution) augmentation des indemnités de cessation d'emploi | (14) | (42) |
| Total des redressements | (520) | (8 675) |
| Encaisse pour les activités d'exploitation | (10 313) $ | (19 148) $ |

## 14. Incertitude découlant du problème du passage à l'an 2000

Le passage à l'an 2000 pose un problème parce que de nombreux systèmes informatiques utilisent deux chiffres plutôt que quatre pour identifier l'année. Les systèmes sensibles aux dates peuvent confondre l'an 2000 avec l'année 1900 ou une autre date, ce qui entraîne des erreurs lorsque des informations faisant intervenir des dates de l'an 2000 sont traitées. En outre, des problèmes semblables peuvent se manifester dans des systèmes qui utilisent certaines dates de l'année 1999 pour représenter autre chose qu'une date. Les répercussions du problème du passage à l'an 2000 pourront se faire sentir le 1er janvier de l'an 2000, ou encore avant ou après cette date, et, si l'on n'y remédie pas, les conséquences sur l'exploitation et l'information financière peuvent aller d'erreurs mineures à une défaillance importante des systèmes qui pourrait nuire à la capacité d'une entitée d'exercer normalement ses activités. Il n'est pas possible d'être certain que tous les aspects du problème du passage à l'an 2000 qui ont une incidence sur la Corporation, y compris ceux qui ont trait aux efforts déployés par les clients, les fournisseurs ou d'autres tiers, seront entièrement résolus.

## 15. Chiffres correspondants

Certaines données pour 1997-1998 ont été reclassées pour qu'elles soient conformes à la présentation de l'exercice en cours.